



**JOÃO MÁRIO CABEÇO ESTATUTO DE CLIENTE PREFERENCIAL:
DA GRAÇA MELHORIA DA ATRATIVIDADE DO COMPRADOR
JUNTO DOS FORNECEDORES**



JOÃO MÁRIO CABEÇO DA GRAÇA **ESTATUTO DE CLIENTE PREFERENCIAL:
MELHORIA DA ATRATIVIDADE DO COMPRADOR
JUNTO DOS FORNECEDORES**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica de José Vasconcelos Ferreira, Professor Associado do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Viver é desenhar sem borracha.

o júri

presidente

Prof. Doutora Ana Luísa Ferreira Andrade Ramos
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria Henriqueta Dourado Eusébio Sampaio da Nóvoa
Professora Auxiliar da Universidade do Porto

Prof. Doutor José António de Vasconcelos Ferreira
Professor Associado da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, José Vasconcelos Ferreira, pela constante motivação, orientação e apoio prestado perante o rumo utopista que tentei adotar aquando esta investigação.

Agradeço à Universidade de Aveiro por me acolher como aluno integrante desta comunidade e pelo ambiente favorável que oferece, que muito contribui para a realização desta dissertação nas melhores condições.

Aos meus pais, Mário e Dulce, por todas as oportunidades que me proporcionaram ao longo destes anos, e acima de tudo, pela educação e amor que me continuam a transmitir incondicionalmente. Para a minha família, fica o agradecimento para quem sempre me fez querer que tinha capacidades para atingir grandes voos.

À minha irmã, que sempre me motivou e pela energia que me transmite pelo carinho e confiança que deposita em mim.

Agradeço à Inês pela presença frequente, tanto nos bons como nos maus momentos, pela força, encorajamento e ternura constante. Por tudo.

A toda a equipa da OLI, pela confiança depositada no meu trabalho, todo o auxílio e especialmente, pela oportunidade que me foi dirigida.

Finalmente, agradeço a todos os meus amigos que sempre me fizeram questionar o porquê de tudo e que me motivou a aceitar este desafio de uma forma mais expansiva.

palavras-chave

Gestão da Cadeia Abastecimento, Compras, Estatuto Cliente Preferencial, Atratividade, Otimização da base de fornecedores

resumo

A investigação descrita no documento pretende sublinhar a importância do estatuto de cliente preferencial, explorando caminhos para o obter, bem como o seu papel na estratégia de compras de uma empresa.

Após se caracterizar os departamentos de compra tradicionais, propõe-se um modelo concetual que evidencia a influência do estatuto de cliente preferencial no processo de compras e que permita discutir a interferência de uma atratividade assimétrica na relação entre comprador e fornecedor.

A validação do modelo concetual proposto assenta num caso real da indústria química, para o qual se procedeu a uma avaliação BPMN e se realizou um questionário a fornecedores e compradores onde se verificaram os elementos cruciais para a obtenção desse estatuto de cliente preferencial.

Esta investigação compromete-se a divulgar as estratégias de aquisição dos compradores e disseminar a sua relação com fornecedores no que toca ao constructo da atratividade e obtenção do estatuto de cliente preferencial.

keywords

Supply Chain Management, Purchasing, Preferred Customer Status, Attractiveness, Supplier Base Optimization

abstract

This research undertakes to disclose the acquisition strategies of buyers and to disseminate their relationship with suppliers regarding to the attractiveness construct and obtaining preferential customer status, exploring ways to obtain it, as well as its role in a company's purchasing strategy.

After characterizing the traditional purchasing departments, a conceptual model is proposed that evidences the influence of the preferential customer status in the purchasing process and allows to discuss the interference of an asymmetrical attractiveness in the relationship between buyer and supplier.

The validation of the proposed conceptual model is based on a real case of the chemical industry, for which a BPMN evaluation was carried out and a questionnaire for the suppliers and lead buyers was developed where the crucial elements were obtained to explain this status as a preferential customer.

This investigation purposes to disclose the acquisition strategies of buyers and to disseminate their relationship with suppliers in what concerns the attractiveness construct and to obtain the valuable preferential customer status.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introdução | 4 |
| 1.1 Enquadramento | 3 |
| 1.2 Motivação e Contextualização da investigação | 3 |
| 1.3 Objetivos propostos | 5 |
| 1.4 Metodologia Global | 6 |
| 1.5 Estrutura do documento | 9 |
| 2. Pesquisa Bibliográfica | 11 |
| 2.1 A Gestão da Cadeia de Abastecimento e as Compras | 13 |
| 2.2 A Gestão de Fornecedores e a Estratégia de Compras | 16 |
| 2.3. A Gestão de Clientes e a Estratégia de Vendas | 20 |
| 2.4. A relação comprador - fornecedor | 21 |
| 2.5. O Estatuto de Cliente Preferencial | 23 |
| 3. Modelo Concetual Proposto | 29 |
| 3.1. A Atratividade como parte da Gestão da Cadeia de Abastecimento | 31 |
| 3.2. Elementos de atratividade com foco no cliente | 33 |
| 3.3. Modelo Conceptual Final | 39 |
| 4. Caso estudo: a OLI | 41 |
| 4.1 Ambiente de pesquisa | 43 |
| 4.2 Avaliação baseada no ciclo de vida BPMN | 45 |
| 4.3 Recolha de Dados | 53 |
| 5. Análise aos Resultados | 57 |
| 5.1 Caracterização da amostra | 59 |
| 5.2 Confiabilidade dos dados | 60 |
| 5.3 Estatísticas descritivas | 62 |
| 5.4 Atratividade assimétrica | 62 |
| 5.5 Análise das Correlações | 63 |
| 5.6 Análise das Regressões | 65 |
| 6. Conclusões | 69 |
| 6.1. Reflexão final sobre a investigação | 71 |
| 6.2. Desenvolvimentos futuros | 72 |
| Referências Bibliográficas | 73 |
| Anexo 1: Questionário realizado aos compradores | |
| Anexo 2: Questionário enviado aos fornecedores | |
| Anexo 3: Análise fatorial | |
| Anexo 4: Análise da confiabilidade | |
| Anexo 5: Multicolinearidade | |
| Anexo 6: Quadros de Regressão Simples | |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1- Abordagem de pesquisa Construtiva | 7 |
| Figura 2 – Abordagem de pesquisa: Análise e Recolha de dados | 8 |
| Figura 3 – Modelos de organização departamental das compras (Fonte:Autor) | 15 |
| Figura 4 – Matriz de atratividade fornecedor (Steele & Court, 1996) | 20 |
| Figura 5 – Marketing Tradicional (A) e Inverso (B) (Blenkhorn & Banting, 1991) | 25 |
| Figura 6 – Índices de tratamento preferencial pelos clientes | 28 |
| Figura 7 – Modelo Conceptual proposto | 39 |
| Figura 8 – Planta setor industrial OLI | 43 |
| Figura 9 – Gamas de artigos produzidos nas instalações OLI..... | 44 |
| Figura 10 – Marca OLI (desde 2017)..... | 44 |
| Figura 11 – Modelo AS-IS (Fonte: Autor)..... | 48 |
| Figura 12 – Diagrama Causa-Efeito (Fonte: Autor)..... | 49 |
| Figura 13 – Modelo TO-BE (Fonte: Autor) | 52 |
| Figura 14 – Tamanho das empresas | 59 |
| Figura 15 – Faturação das empresas | 59 |
| Figura 16 – Balanço da atratividade na relação comprador/fornecedor | 63 |
| Figura 17 - Histograma | 66 |
| Figura 18 – P-plot standard residuals | 66 |

Índice de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Diferenciação entre estruturas centrais e locais | 16 |
| Tabela 2 – Mapeamento da relação estratégica entre comprador/fornecedor..... | 22 |
| Tabela 3 – Disparidade de artigos disponibilizados entre diferentes segmentos | 26 |
| Tabela 4 – Investigações empíricas relativas aos índices de pesquisa..... | 27 |
| Tabela 5 – Elementos críticos da atratividade baseados em bibliografia proeminente..... | 34 |
| Tabela 6 – Conjeturas para melhoria do modelo | 50 |
| Tabela 7 – Associação das variáveis às questões do inquérito desenvolvido | 54 |
| Tabela 8 – Carteira de identidade dos fornecedores | 55 |
| Tabela 9 – Representação da Amostra | 59 |
| Tabela 10 – Fatores exploratórios | 61 |
| Tabela 11 – Exposição das Estatísticas descritiva | 62 |
| Tabela 12 – Estatística descritiva da variável nova: Atratividade assimétrica | 63 |
| Tabela 13 –Correlações descritivas | 64 |
| Tabela 14 – Regressão Linear Múltipla..... | 66 |

1. Introdução

1.1 Enquadramento

O presente documento surge como apresentação da investigação desenvolvida no âmbito da unidade curricular de dissertação, para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial na Universidade de Aveiro. Sendo o *core business* do curso em questão formar engenheiros capazes de eliminar desperdícios de tempo, dinheiro, materiais e outros recursos nas organizações, é expectável que se auxilie na obtenção da competitividade empresarial, melhorando a gestão dos processos e recursos distintos das organizações.

1.2 Motivação e Contextualização da investigação

Toda a temática envolvente na aquisição de materiais numa indústria é um processo interessante pois não se refere apenas ao departamento de compras em si, mas também a áreas intrínsecas como a qualidade de fornecedores, planeamento, design e desenvolvimento de produtos, entre outros. Quase todas as decisões de compra incluem fatores como a entrega e lead-times envolventes, benefícios marginais e flutuações de preço consoante o mercado. Os contratos geralmente verificados envolvem tomadas de decisão de compra em condições de escassez, por isso, se estiverem disponíveis bons dados é uma boa prática utilizá-los através de métodos de análise económica, tais como custo-benefício ou custo-utilidade.

Anteriormente, a função compras em organizações serviu como uma mera utilidade operacional para servir outros departamentos (maioritariamente o da produção). Tradicionalmente, o papel de compras era processar ordens de compra de materiais e obter o máximo de poupanças relativamente aos preços estabelecidos. Consequentemente, esta foi uma função que era vista com pouca relevância ou importância, quase como uma atividade complementar para as empresas, uma consideração limitada na formulação estratégica das empresas, onde a capacidade de resposta dependia somente de pedidos internos e por isso com um baixo valor percebido entre os gerentes e executivos das empresas (Úbeda, Alsua, & Carrasco, 2015).

No entanto, o ambiente atual mudou drasticamente o papel da função compras nas organizações. A forte concorrência sentida num mercado cada vez mais globalizado exige que as empresas foquem a sua atenção na inovação de produtos, no tempo de mercado, na economia de custos e nas exigências de cada vez maior procura dos clientes. Por conseguinte, este departamento evoluiu de uma ferramenta administrativa

de apoio para uma função estratégica para as organizações contribuindo assim para o desempenho geral das mesmas. A nova prática desta função é agora a gestão dos recursos externos, nomeadamente os fornecedores, no sentido de obter valor e inovação, enquanto a redução dos custos permanece presente, tal como a qualidade dos seus produtos. Para ser capaz de atingir os seus objetivos, o departamento de compras deve hoje em dia ser capaz de obter sinergias com os seus fornecedores, alinhar os seus pontos fortes com a proposta de valor da empresa e atuar como um elo de ligação entre a sua organização e o vendedor (Yang, Lin, Krumwiede, Stickel, & Sheu, 2013).

A função compras adotou assim uma abordagem variada consoante o campo de ação, conciliando as aquisições operacionais a fontes estratégicas, obtendo cinco dimensões para um perfil de gestão competitivo: i) planeamento de compras, ii) organização estrutural da função compra, iii) organização de processos e incorporação das compras na empresa, iv) sistemas de recursos humanos e modelos tecnológicos na interação com fornecedores e por último v) controlo e monitorização das compras.

Tradicionalmente, em contexto de negócios business-to-business (B2B), as relações comprador-fornecedor eram vistas, tanto por académicos como por profissionais, como bem-sucedidas quando os fornecedores eram capazes de captar a atenção dos seus clientes (compradores) e as vendas dos seus produtos e/ou serviços eram conseguidas (Schiele, Calvi, & Gibbert, 2012), cabendo aos fornecedores tentarem ser o mais atrativos possível para os seus (potenciais) clientes. Atualmente, a abordagem às relações B2B, tem vindo a ser explorada de uma forma diferente (Hüttinger & Veldman, 2012). A diferença centra-se na perspetiva invertida (*reverse marketing*) de que neste tipo de relação comercial, a preocupação de atratividade passa do fornecedor para o comprador. Hoje, cabe aos clientes tentarem ser (os) mais atrativos para os seus principais fornecedores (Pulles, Schiele, Veldman, & Hüttinger, 2016).

Pretende-se assim, com esta pesquisa, reforçar o interesse crescente na perspetiva do *reverse marketing* – interesse esse que é notado não só no meio académico mas, principalmente, no meio profissional - (Schiele et al., 2012). Dado que em contexto B2B, poucos têm sido os estudos desenvolvidos relativamente aos antecedentes, aos benefícios, e à definição de prioridades da interação entre comprador e fornecedor no que diz respeito à temática da **atratividade** do cliente, da necessidade das empresas conseguirem ser mais atrativas, a garantia de satisfação do fornecedor e a obtenção de um **estatuto de cliente preferencial**, torna-se assim importante e com uma relevância

emergente a nível científico aprofundar esta temática numa perspetiva de marketing industrial.

1.3 Objetivos propostos

Este estudo tem como objetivo lidar com algumas das falhas apresentadas nos departamentos de compras reais, de forma a tentar perceber de que modo os seus recursos externos influenciam ou não a sua prestação de aquisição de materiais. Com base em estudos empíricos e num variado leque de setores industriais, foi projetado de forma a desenvolver uma estrutura básica das várias atividades que compõe a interseção entre a função compras e o desenvolvimento da relação com o fornecedor. Mais especificamente, os objetivos deste estudo subjacente são duplos:

- Desenvolver um conjunto de ferramentas e boas práticas que permitam aumentar a performance do departamento e padronizar a aquisição de bens e materiais dentro das organizações, ajudando as empresas a implementar, melhorar e auditar o envolvimento das compras segundo o ciclo vida BPMN.
- Criar uma proposta de modelo para obtenção de estatuto de cliente preferencial numa visão de comprador perante um fornecedor, testando a existência de uma relação assimétrica de atratividade numa empresa do ramo de indústria química.

A definição de uma estrutura ímpar e funcional que corresponda aos requisitos exigidos é uma componente estratégica essencial para aumentar a competitividade das organizações. Nesse sentido, é importante implementar um design organizacional, de forma a tornar os processos de compras mais formalizados e com medidas de desempenho mais integradas e especializadas. O termo design organizacional refere-se aqui ao processo de avaliação e seleção da estrutura na organização, incluindo sistemas formais de comunicação, coordenação, controlo, divisão e monitorização de processos, com autoridade e responsabilidades inerentes bem definidas, com o intuito de assim, facilitar a obtenção dos objetivos organizacionais através da implementação de boas práticas.

1.4 Metodologia Global

O objetivo desta secção consiste em exhibir a metodologia de pesquisa que vai ser utilizada na abordagem empírica, dando assim a conhecer todas as dimensões relacionadas com a forma como a investigação desta dissertação foi alcançada.

De uma forma prática, trata-se de um estudo empírico que combina métodos qualitativos e quantitativos. Segundo (Eisenhardt, 1989), é “necessário aprofundar os casos de estudo com comprovação empírica”, e neste caso, é a busca recorrente dos elementos cruciais durante o processo da relação entre comprador e fornecedor com vista à criação de um modelo de atratividade. Após toda a pesquisa analisada e compreendida, foi através da utilização de uma metodologia própria de pesquisa de standardização de processos como é o caso do BPMN, que conseguimos extrair por meio de um contexto real, a melhor forma de aquisição de materiais e conseguir perceber de que forma esta relação está interligada durante todo o processo. A pesquisa que se pretende relatar aqui vai ser realizada para entender o impacto da função compras nesse ambiente da gestão da cadeia logística através de 1) investigação sobre as práticas atuais e emergentes, 2) identificação dos elementos críticos do *sourcing* estratégico e 3) avaliação do impacto destas atividades na aquisição de materiais e analisar de que forma é que os resultados obtidos influenciam a relação com os fornecedores.

Consequentemente, e com vista a implementar uma teoria organizacional de *reverse marketing* para este relacionamento, foi implementado um modelo PDCA baseado num inquérito por questionário para garantir a validade dos resultados de pesquisa e enriquecê-los através de duas perspetivas diferentes: a do próprio comprador em si, e a dos seus recursos externos, ou seja, os próprios fornecedores. Com isto, pretende-se averiguar se existe a hipótese de estarmos perante a presença de uma assimetria na atratividade entre ambos os lados e assim definir um mapa conceptual atrativo para a relação pesquisada.

Na primeira etapa de pesquisa, exemplificada na figura 1, foi feita uma análise do fluxo de aquisição de materiais da empresa com o objetivo de entender a estrutura basilar de todo o processo. Estas abordagens de pesquisa construtivas são significativas em estudos de economia industrial, sendo que tipicamente, é utilizada em áreas de ciência de planeamento e tecnologias. Os principais impulsionadores desta abordagem de pesquisa construtiva são o uso da criatividade e inovação, recursos utilizados aquando a construção de métodos vocacionados para solucionar problemas e reformulação de ideias.

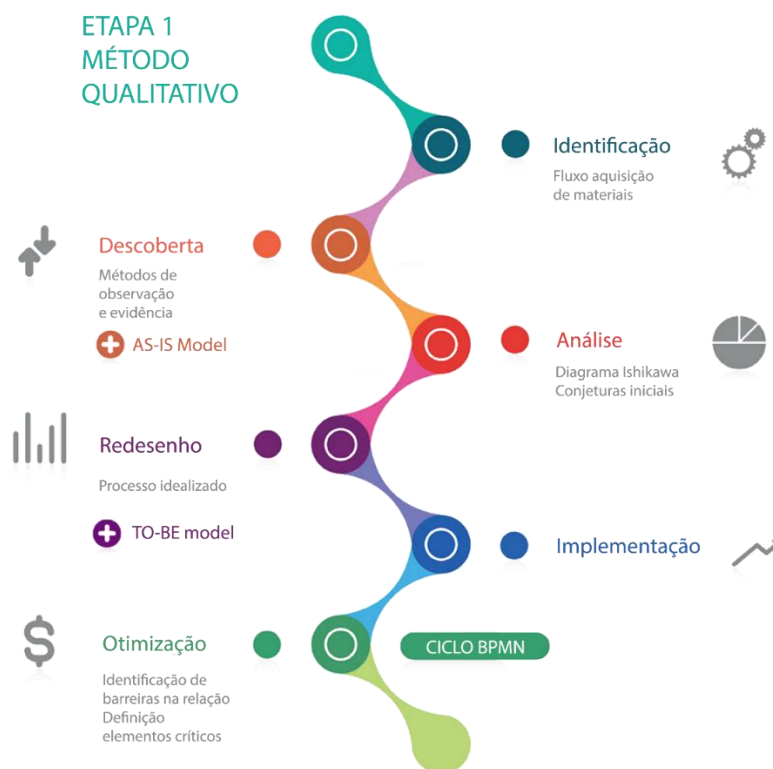


Figura 1- Abordagem de pesquisa Construtiva (Fonte: Autor)

Conseguimos, assim, identificar duas fases distintas: a primeira intitulada de “fase de aquisição de materiais”, referente à fase de negociação e utilização da função compra no seu domínio, e uma fase posterior que pode ser intitulada de “aprovação de peças”. Depois de analisado o processo, a investigação vai focalizar-se na fase inicial, onde foi construído um “corpo de princípios, métodos e ferramentas para projetar, analisar, executar e monitorar processos de negócios, com o objetivo de melhorar o seu desempenho” (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2013), cujo resultado ficou linearmente estruturado. Para a obtenção do modelo AS-IS, utilizaram-se métodos de observação e de evidência por parte dos compradores da organização durante todo o processo, permitindo na fase posterior de Análise perceber quais as falhas e erros mais comuns através do uso de uma ferramenta de gestão da qualidade e obter as conjecturas iniciais de alteração do constructo. Após a análise, foi realizada a fase de Redesenho e a consequente implementação do modelo TO-BE. Aqui, a busca contínua pela otimização vai permitir identificar as barreiras existentes aquando o contacto do comprador com o fornecedor, gerando os elementos críticos necessários para a investigação que se seguirá.

Na segunda etapa desta investigação, e com base na pesquisa anterior, será realizado um inquérito por questionário com vista à criação de uma mapa de atratividade focado no comprador, de forma a envolver e cativar os seus fornecedores a optarem pela alocação dos seus recursos nas exigências de um cliente preferencial. Com o recuso à estrutura de PDCA, popularizada por Edwards Deming, é considerada uma metodologia de gestão que representa o caminho para que as metas sejam alcançadas através de fases sequenciais (Moen & Norman, 2006).

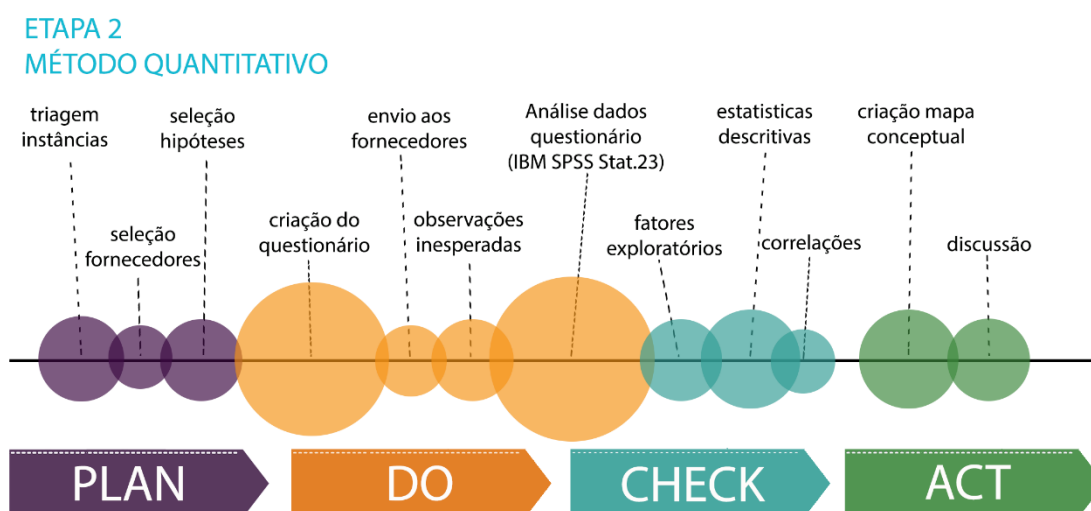


Figura 2 – Abordagem de pesquisa: Análise e Recolha de dados (Fonte: Autor)

De acordo com a figura 2, conseguimos perceber que na fase inicial de planeamento, foi necessário a triagem das instâncias que queríamos abordar, consequentemente a seleção dos fornecedores que iriam ser inquiridos, bem como a formulação das hipóteses a testar. Posteriormente, na fase dita de concepção, foram realizadas as duas maiores atividades, sendo elas a criação do questionário e a consequente análise por parte dos dados obtidos no software de análise de dados. Os dados do questionário vão servir como input para a formulação das hipóteses que foram elaboradas, sendo que através de uma análise do software aplicativo do tipo científico, IBM SPSS Statistics 23, os dados serão aplicados para averiguar se realmente existe uma atratividade assimétrica na relação entre comprador e fornecedor. Na fase seguinte, foi realizado todo o estudo inerente ao questionário, com a identificação dos seus fatores exploratórios, as estatísticas descritivas e as consequentes correlações. Esta análise ficará completa com a idealização de um mapa conceptual de atratividade do consumidor para um ambiente industrial real.

1.5 Estrutura do documento

Neste capítulo I, foi realizado um enquadramento e explicitado de uma forma breve quais as motivações e os respetivos objetivos propostos com a análise desta pesquisa. Toda a metodologia prática foi também retratada de forma a ser possível uma melhor compreensão da investigação.

No capítulo seguinte, vai ser descrito conteúdo teórico essencial para a correta perceção de todo este estudo. Focando não só nos conceitos tidos como fundamentais na área das compras, mas também tentando fazer a transição para a incorporação de algum conteúdo relevante entre a atratividade da relação comprador/fornecedor com a obtenção de um estatuto de cliente preferencial.

No capítulo seguinte, iniciamos com a caracterização dos elementos críticos identificados necessários para a realização do nosso modelo conceptual proposto e para a formulação das nossas hipóteses.

No seguimento desta pesquisa, encontramos a metodologia de validação no capítulo IV. Dada esta investigação basear-se em dados recolhidos em ambiente real, foi também relatado o ambiente de pesquisa e a apresentação de alguns dados com vista a uma melhor compreensão do ramo de atividade da organização. Aqui, encontramos aquele que é o output do trabalho realizado com a implementação da metodologia BPMN para melhoria e compreensão de todo o fluxo intrínseco à aquisição de materiais da empresa em estudo. Só posteriormente, e ainda neste capítulo, irá ser descrito o desenho da pesquisa do questionário realizado, explicando a estratégia geral, como as instâncias foram selecionadas e como as variáveis irão ser medidas.

Já no capítulo V é realizada a análise dos dados do questionário realizado aos fornecedores, feitas as respetivas validações aos constructos e a descrição estatística das mesmas. Vai-se discutir o impacto e a relevância para a teoria científica, bem como as implicações gerenciais que os dados analisados vão providenciar para a criação de um modelo de estatuto de cliente preferencial num comprador para uma indústria generalizada.

Posteriormente iremos obter a nossa reflexão final sobre a investigação bem como as diretrizes e sugestões de desenvolvimento futuro sobre a temática da atratividade.

2. Pesquisa Bibliográfica

2.1 A Gestão da Cadeia de Abastecimento e as Compras

Ao presenciarmos aquela que é considerada a era do conhecimento, a força da produção mundial deixou de estar na mão-de-obra operacional e passou para o cérebro-de-obra profissional, onde a valorização do conhecimento como fator de produção está em franca ascensão (Monczka et al., 2009). Com a afirmação da internet e a globalização de dados, informações e conhecimento, que circulam cada vez mais e com maior rapidez, essa valorização nas organizações torna-se ainda mais positiva e definitiva. A gestão da cadeia de abastecimento é um dos tópicos mais importantes para as empresas atuais e um daqueles que maiores alterações tem vindo a sofrer na sua estrutura-base.

A intenção é conseguir aplicar uma abordagem total de sistemas de forma a garantir que todo o fluxo de informações, materiais e serviços, desde os fornecedores de matéria-prima, passando pela produção em fábricas, depósitos em armazéns até chegar ao cliente final (Monczka et al., 2009). O foco está nas atividades principais que uma empresa deverá realizar diariamente de forma a conseguir satisfazer a procura. O próprio termo, gestão da cadeia de abastecimento, provém de um modelo onde várias organizações se encontram interligadas. Os objetivos atuais consistem na redução da incerteza e riscos da cadeia de abastecimento, afetando de uma forma positiva os níveis de stock, tempos de ciclo, processos inerentes, e finalmente, o nível de serviço prestado ao cliente final (Das & Narasimhan, 2000). Os termos gestão de materiais e logística são frequentemente usados de forma intercambiável, e referem-se ao agrupamento de funções de gestão que suportam o ciclo completo de fluxo de materiais, desde a compra inicial e controlo interno dos materiais de produção, passando pelo planeamento e controlo do material processado, à venda, expedição e distribuição do produto acabado (Monczka et al., 2009).

É comum utilizar-se os termos “*Purchasing*” e “*Procurement*” indiferentemente, mas apesar das suas semelhanças, são termos com significados diferentes. *Procurement* é o processo de criação e sustentação de valor para a empresa através da gestão da despesa externa e de atividades que geram faturas, muitas vezes através de concursos ou processos de licitações, e tem como atividades principais: encontrar, concordar termos e adquirir bens, serviços ou obras de uma fonte externa (Van Weele, 2010). Por outro lado, *Purchasing*, a partir de agora, denominado de função compra é o processo formal de compra de bens e serviços. A natureza estratégica da função compras tem sido um tema de interesse e também controverso junto dos investigadores (Chen & Paulraj, 2004). Enquanto alguns compradores se consideram, desde há algum tempo, atores

estratégicos e de valor agregado dentro das organizações, outros elementos das mesmas, nem sempre compartilharam esta visão refulgente da função compras (Spekman, Kamauff, & Myhr, 1998). De forma a contornar esta mentalidade, foram desenvolvidas comunicações diádicas e relações de cooperação entre os vários departamentos de forma a atingir os papéis estratégicos que tanto ambicionavam.

A necessidade de comprar material alinhado com a estratégia de negócios global da empresa foi destacada em vários estudos (Carter & Narasimhan, 1996); (Cox, 1996); (Reinecke, Spiller, & Ungerman, 2007) e (Mogre, Lindgreen, & Hingley, 2017). Quase todos alertaram para a necessidade da participação estratégica da função compras, definindo-a como uma extensão da participação das compras nos processos de planejamento, alinhando a gestão de aquisição de materiais e os fornecedores com um papel ativo no desenvolvimento de produtos, aumentando o seu impacto em mudanças no produto final ou em criar *inputs* necessários para a melhoria da funcionalidade dos produtos finais. Esta participação mais ativa na tomada de decisões estratégicas permitiu ao departamento de compras compreender e apreciar os interesses dos *stakeholders* da empresa: a importância dos cumprimentos dos prazos estabelecidos, a importância que os custos acarretam na fase de produção, o valor da inovação dos materiais adquiridos e o reconhecimento da importância que os fornecedores podem atingir durante todo o ciclo de vida do produto.

Dentro de uma perspectiva organizacional, o impacto das compras é incessantemente evidente, não só em termos de contenção de custos, mas também na qualidade, entrega, flexibilidade e desenvolvimento de produtos. Segundo Tang & Nurmaya Musa, (2011), o custo associado aos processos de aquisição e gestão de fornecimento de materiais varia entre 30% e 70% do custo dos produtos vendidos em indústrias do ramo automóvel ou produtos químicos. Os riscos que podem ocorrer na gestão de cadeia de abastecimento podem ser provenientes de desastres naturais e causas políticas, novas regulações e parâmetros legais, constante oferta e aparecimento de novos produtos voláteis por parte da concorrência e as exigências feitas por parte dos consumidores, criaram assim novos desafios para as ações dentro de um departamento de compras.

Na grande maioria dos departamentos, até ao virar da década de 80, no que diz respeito à sua organização interna, posicionavam-se como centralizados, no entanto hoje em dia existem materiais e serviços que são comprados com a intenção de serem utilizados para outras áreas, os denominados “clientes internos”, tendo a finalidade principal de permitir o bom funcionamento dos mesmos. Devido à grande diversificação das operações, à dificuldade em comunicar corretamente as necessidades e definir prioridades entre as áreas de compras, foram por isso instituídas as áreas de compra descentralizadas para atuar junto aos clientes internos, tal como demonstrado na figura 3, onde conseguimos perceber a discrepância de ideologias entre a organização.

Organização do departamento

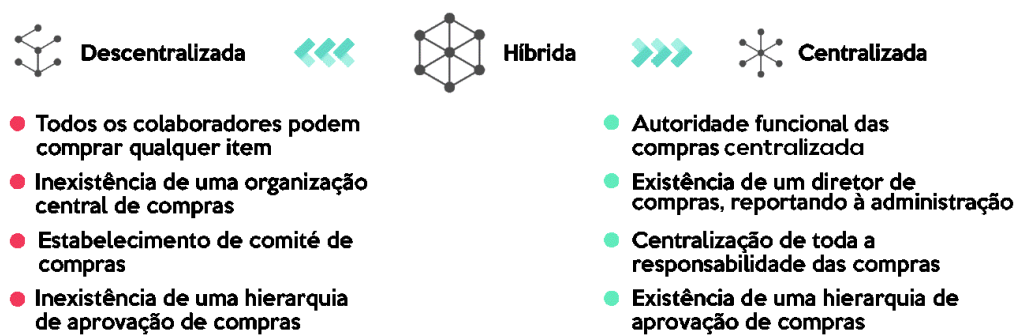


Figura 3 – Modelos de organização departamental das compras (Fonte:Autor)

Muitos dos problemas organizacionais são dominados pela questão do grau de centralização. É habitual o pêndulo da centralização oscilar periodicamente em direção à opção da centralização total ou descentralização total. Atualmente, nos novos conceitos de gestão, tal como a filosofia lean, empresas virtuais ou em reengenharia de negócios, é recomendado que a ação caia para uma área mais descentralizada.

No entanto, uma mudança estrutural tem aparecido cada vez mais, sendo que as empresas optam por largar uma hierarquia estática inflexível para adotar uma rede flexível de unidades que se tornem parcialmente independentes.

Tabela 1 – Diferenciação entre estruturas centrais e locais

| Principais responsabilidades de Estruturas Centrais | Principais Responsabilidades de Estruturas Locais |
|---|---|
| Definição do quadro de indicadores de performance de compras | Desenvolvimento do <i>sourcing</i> de categorias / produtos específicos |
| Negociação de contratos para as instalações e equipamentos | Gestão das transações com os fornecedores, aprovisionamento e <i>follow-up</i> |
| Gestão das relações com os fornecedores principais / críticos e de <i>commodities</i> críticos | Utilização da plataforma de sistemas de informação para comprar produtos standard ou indiretos através de catálogos |
| Gestão dos inventários/ stocks globais da empresa | Encaminhamento de pedidos de compra e elaboração de ordens de compra |
| Desenvolvimento dos sistemas de informação de suporte à gestão de compras | Feedback da performance operacional dos fornecedores |

2.2 A Gestão de Fornecedores e a Estratégia de Compras

A importância dos fornecedores em quase todas as indústrias é indiscutível. Profissionais e literários identificaram os fornecedores como um fator determinante para o sucesso nas mais variadas indústrias (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). As empresas estão atualmente conscientes do facto de que os serviços de fornecedores externos representam uma grande proporção dos seus resultados respeitante às vendas líquidas, onde muitas vezes, a maioria dos quais excede a sua própria contribuição para a criação de valor nos seus produtos (Johnson & Leenders, 2006). Desenvolver e lançar novos produtos bem-sucedidos é a base da criação e sustentação de vantagens competitivas no mercado (Brown & Eisenhardt, 1995). Em geral, o envolvimento do fornecedor é louvado por melhorar o *design* do produto, reduzir tempos de ciclo, diminuir custos e melhorar a qualidade do produto final.

(Monczka et al., 2009) forneceu uma revisão abrangente do impacto do envolvimento dos fornecedores na inovação de produtos. (Krishnan & Ulrich, 2001) identificaram quatro categorias de decisões de gestão para a inovação: desenvolvimento de conceitos, *design* da cadeia de abastecimento, *design* de produto e “ramp-up” na produção e o respetivo lançamento. No que diz respeito às decisões de projetar a cadeia de abastecimento, embora reconhecendo que a maioria da literatura diz respeito às áreas de inventário e questões relacionadas com o *lead time*, a maior parte ressalta a importância e a

necessidade das pesquisas se focalizarem em como desenvolver a terceirização do desenvolvimento de produtos e questões relacionadas com a arquitetura dos mesmos. Está por isso implícito que, relativamente à gestão do conhecimento, ela deve situar-se dentro do processo de inovação, e ter em atenção que se uma empresa em desenvolvimento não tiver ou dificilmente gerar conhecimento de mercado sobre potenciais características e benefícios futuros dos seus produtos, pode ser do seu interesse envolver fornecedores que possuam esse conhecimento e que em conjunto seja mais fácil de obter os recursos necessários para a conceção do produto pretendido.

2.1.1 A relação comprador-fornecedor

Um número crescente de empresas industriais e de serviços procuram agora, ao contrário do que era expetável, diminuir a sua base de fornecedores. E isto porquê? Com o intuito de estreitar relações aqueles que permanecem na sua cadeia de fornecimento, as empresas querem atualmente apostar na qualidade em detrimento da quantidade, aplicando a estratégia de marketing onde reter clientes é mais fácil e barato do que arranjar novos. Consequentemente, a função compras tem vindo a mudar o seu foco constante na procura do menor preço de compra possível dos materiais para uma abordagem de carteira mais diferenciada, dando primazia ao papel dos fornecedores estratégicos, percebendo a importância e a elaboração que a gestão dos mesmos fomenta. As condições especiais no mercado atual tornam obrigatório para os compradores dispensar uma maior atenção na seleção de empresas produtoras, garantindo o acesso a fornecedores-chave e assim, garantir uma maior competitividade para o futuro, tornando-se um cliente preferencial junto dos seus fornecedores (Pulles et al., 2016).

De forma a melhor compreender as interações e os processos inerentes às relações comerciais, (LaTour & Peat, 1979) desenvolveram os conceitos de (i) nível de comparação e (ii) nível de comparação de alternativas. Segundo os autores, em qualquer relação comercial um ator irá sempre comparar os benefícios resultantes dessa relação com os benefícios resultantes de relações alternativas. De acordo com os autores, o nível de comparação representa o benefício padrão (referência) resultante de uma relação comercial que um ator sente que lhe é merecido; sendo que essa referência expetável será comparada com os benefícios que realmente o ator recebeu dessa mesma relação. Posto isto, antes de conseguirmos compreender de que forma é possível obter critérios de atratividade do comprador para o fornecedor, temos de perceber que tipo de

fornecedor é que o comprador quer atrair. Existem vários trabalhos de pesquisa sobre este tópico, sendo que durante esta pesquisa irei focar-me numa avaliação relativa à cadeia de fornecedores focada na indústria em que a empresa em estudo se engloba. A maior parte das relações entre cliente e fornecedor são únicas e difíceis de equiparar. Os compradores precisam de estar atentos ao entrar em relações “dependentes”, onde o fornecedor vai ganhar uma posição determinante na sua estratégia de aquisição de bens. Pesquisas sobre categorias de importância estratégica revelam que é particularmente relevante não só na criação de valor, como também na captura do mesmo. Por isso, é necessário investigar as categorias necessárias para obtenção de vantagens com os fornecedores. A maioria dos profissionais de compras está familiarizada com a análise de portfólio de compras usando, por exemplo, a matriz de (Kraljic, 1983), que traça o potencial de lucro contra a vulnerabilidade da oferta.

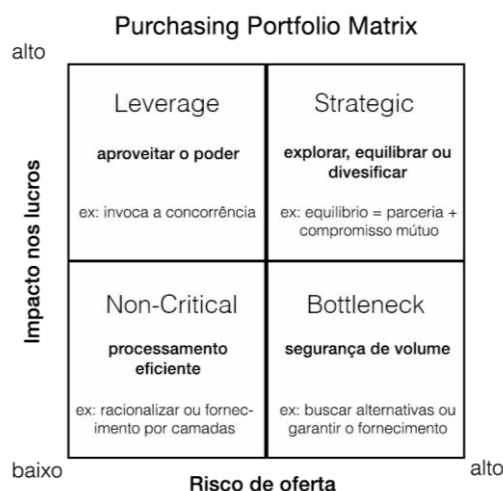


Figura 4 – Matriz de Portfólio Compras de Kraljic (1983)

A primeira etapa da abordagem de portfólio de Kraljic é classificar os produtos ao longo de dois eixos. O eixo horizontal indica o “risco de oferta”, por exemplo, a complexidade do mercado de suprimentos, a escassez ou a possibilidade de substituição. O eixo vertical representa o “impacto do lucro”, que mostra a quantidade relativa de materiais adquiridos e a sua influência na lucratividade. Essa classificação resulta numa matriz 2x2 com quatro categorias. Ao avaliar a posição na matriz, consegue-se determinar a estratégia apropriada para explorar fornecedores importantes, reduzir riscos e minimizar as vulnerabilidades.

Para cada categoria nesta matriz, é necessária uma abordagem adaptada:

- **Leverage items:** estes itens de alavancagem têm um grande impacto no lucro e estão disponíveis ou presentes em vários fornecedores com baixo risco. Os produtos são, maioritariamente, fáceis de substituir e os fornecedores estão em constante intercâmbio, evitando assim contratos de longo prazo. Segundo (Caniëls & Gelderman, 2005), neste quadrante o poder de compra é obtido apenas com o intuito de receber melhores preços.
- **Non-Critical items:** o seu baixo valor unitário e a forte possibilidade de serem substituídos, pede uma abordagem na qual se possa reduzir os custos através de processamento mais eficiente, padronização e uma melhor gestão e otimização de *stocks*.
- **Bottleneck items:** aqui encontram-se produtos com riscos significativos associados à gestão da cadeia de abastecimento, vulneráveis à escassez e sem grande influência nos resultados financeiros.
- **Strategic items:** os itens estratégicos são considerados como a categoria mais relevante. É um quadrante que contém os produtos essenciais para a obtenção da vantagem competitiva nas maiores categorias de gastos. Para itens estratégicos, é necessária uma análise mais aprofundada em relação ao mercado de abastecimento, onde três categorias foram identificadas por Kraljic: explorar, equilibrar e diversificar. Numa posição em que o comprador tenha um papel dominante no mercado, é recomendado utilizar uma técnica de exploração, uma estratégia mais agressiva, aproveitando-se da baixa ou moderada força do fornecedor. Em mercados com posições opostas, onde o fornecedor é o elo mais forte, é aconselhada uma estratégia mais defensiva baseada na diversificação onde os compradores devem ter em mente a constante prospeção e procura de fornecedores ou substitutos. Por último, e num mercado onde essa assimetria não se sinta, os compradores devem adotar uma estratégia equilibrada, combatendo a desvantagem de os produtos estratégicos serem exclusivos de um único fornecedor, construindo por exemplo parcerias.

Outros modelos subsequentes de “posicionamento de fornecedores” com 4 quadrantes: Procurement Positioning, (Elliott-Shircore, T., & Steele, 1985) e ainda Purchasing Portfolio, (Gelderman, van Weele, Leenders, & Johnson, 2000) tentaram definir estratégias com uma única abordagem para cada quadrante. Gelderman propôs orientações estratégicas para todos os quadrantes, discordando de Kraljic no que diz respeito à estratégia de “explorar,

diversificar e equilibrar”, considerando que após encontrar um novo fornecedor, deve-se bloquear a relação ou manter uma parceria estratégica com o mesmo, concluindo que não é possível deduzir estratégias de uma análise de portfólio bidimensional. Outros fatores a ter em conta é a estratégia global de negócios, situações específicas nos mercados de abastecimento e as capacidades e intenções de cada fornecedor individualmente.

2.3. A Gestão de Clientes e a Estratégia de Vendas

Todas estas fontes forneceram casos convincentes, ainda válidos, para que o comprador se foque particularmente nas circunstâncias e perspectivas dos fornecedores. Aqui encontramos a análise de preferência de fornecedores de (Steele & Court, 1996), figura 4, que traça a atratividade em relação ao valor relativo, como por exemplo percentagens de margem bruta do fornecedor ou receitas recebidas.

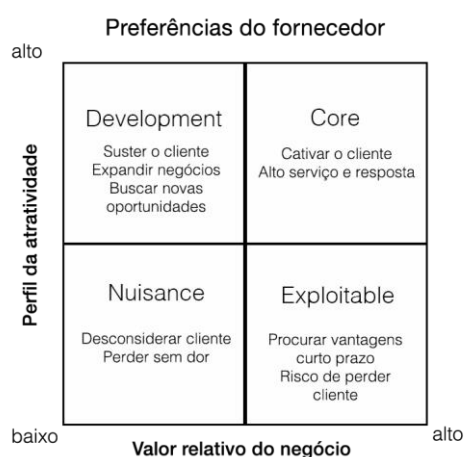


Figura 4 – Matriz de atratividade fornecedor (Steele & Court, 1996)

Embora esta abordagem tenha um carácter satisfatório para a aquisição estratégica dos materiais, a preferência dos fornecedores não pode ser vista como uma ferramenta propriamente dita adequada, dado que não oferece nenhuma visão para o futuro ou resoluções em casos de insustentabilidade do valor relativo. Conseguimos perceber, por exemplo, do ponto de vista do comprador, seria indesejável entrar num relacionamento estratégico com um fornecedor cuja capacidade está prestes a ser ultrapassada pelos concorrentes.

Atualmente, a globalização é mais do que uma realidade de tal modo que a ocorrência de acontecimentos localizados em certas regiões do globo, como catástrofes naturais,

crises económicas ou guerras, pode ter um grande impacto em setores económicos, mercados e respetivas cadeias de abastecimento, que vai muito mais além dos limites fronteiriços desses países (ou regiões). Durante este tipo de eventos, as empresas abastecedoras vêm-se obrigadas a selecionar (i) quais dos seus clientes terão acesso às escassas matérias-primas /mercadorias que ainda têm em *stock* e quais os clientes que não serão fornecidos e (ii) quais dos seus clientes serão os primeiros a ser abastecidos quando as linhas de produção começarem a laborar com normalidade (Schiele et al., 2012). Uma situação semelhante às supracitadas são as *boom phases*. Nestas fases, caracterizadas pelo rápido crescimento da procura, como por exemplo de matérias-primas, de mercadorias ou de *commodities*, verifica-se a alocação de recursos por parte dos fornecedores. Neste tipo de situações de escassez de bens, os fornecedores privilegiam determinados clientes em detrimento de outros. É pois, vital às empresas conseguirem atrair e satisfazer as expectativas dos seus fornecedores e conquistarem o estatuto de cliente preferencial por parte desses fornecedores (Hüttinger & Veldman, 2012).

2.4. A relação comprador - fornecedor

Apesar das pesquisas anteriormente referidas relacionarem o conceito de atratividade com vantagens expectáveis resultantes de uma relação, nenhum deles tenta explicar o constructo atratividade do vendedor num contexto B2B. De acordo com (Hüttinger & Veldman, 2012) e (Mortensen & Arlbjørn, 2012), só a partir dos finais da década de 80 é que o conceito em si começou a ser explorado. (Fiocca, 1982) explicou que a atratividade percecionada pelo fornecedor é dependente de vários fatores que estão relacionados com o cliente. Esses fatores podem ser da ordem: (1) de mercado, como tamanho, taxa crescimento e influência do cliente, (2) de concorrência, no sentido da posição competitiva do cliente no setor/mercado, (3) de tecnologia ou competências tecnológicas e patentes possuídas pelo cliente e (4) sociopolíticos, como por exemplo a capacidade do cliente em se adaptar às alterações do setor (Tanskanen & Aminoff, 2015). Ao mapear o posicionamento dos fornecedores em relação ao posicionamento da carteira de compras, o comprador pode derivar estratégias adequadas para cada célula da matriz.

Tabela 2 – Mapeamento da relação estratégica entre comprador/fornecedor

| Posição do comprador | Posição do fornecedor | | | |
|----------------------|---|---|--|-----------------------------|
| | <i>Development</i> | <i>Core</i> | <i>Exploitable</i> | <i>Nuisance</i> |
| <i>Bottleneck</i> | Aceita dependência, reduz consequências | Aceita dependência, reduz consequências | Reduzir dependência | Encontrar outro fornecedor |
| <i>Strategic</i> | Explorar ou Construir parceria | Manter parceria | Evitar ou Aceitar parceria "bloqueada" | Evitar ou terminar parceria |
| <i>Leverage</i> | Parceria se o risco aumentar | Parceria se o risco aumentar | Explorar a curto-prazo, sempre que possível compras por conveniência a longo prazo | Compras por conveniência |
| <i>Non-Critical</i> | Estabelecer pré-requisitos (Parceria não estratégica) | Procurar um processo eficiente (Parceria não estratégica) | Estabelecer pré-requisitos sempre que possível aumentar atratividade | Compras por conveniência |

É claro, do ponto de vista do comprador, que as parcerias estratégicas devem ser privilegiadas com os fornecedores que posicionam o cliente nos seus negócios principais ou dentro do quadrante onde eles estão comprometidos a aumentar a sua capacidade. O perigo no quadrante *Development* acontece quando o fornecedor não consegue aumentar a sua capacidade, causando uma desvantagem competitiva que acabará por afetar a cadeia de valor final do cliente. As relações, consideradas aceitáveis, podem-se situar dentro do quadrante de *Exploitable*, mas a probabilidade é que a influência do comprador seja baixa e o poder esteja no fornecedor. Os modelos de posicionamento de oferta propõe parcerias dentro do quadrante *Strategic*, mas não conseguem refletir o potencial de relações mutuamente benéficas dentro de outros quadrantes. Muitas vezes o potencial de parcerias é de alguma forma, presente em outros quadrantes, nomeadamente parcerias para aliviar o risco no quadrante de *Bottleneck* e para melhorar a eficiência de compras dentro do quadrante *Non-Critical*.

Ambas as partes (cliente e fornecedor) não estão necessariamente no mesmo segmento e não têm necessariamente a mesma estratégia de mercado em relação umas às outras. Se um fornecedor é de importância estratégica para um cliente, mas da perspectiva do fornecedor o cliente pertence ao segmento de *Nuisance*, o comprador terá um grande problema. Obviamente, o cliente precisa de influenciar o fornecedor para alinhar a sua percepção de relacionamento com os objetivos do próprio cliente, ou seja, precisa de ser atraente para o fornecedor (Purchase, Butler, University of Bell, Butler, & Paul Alexander, 2011). Para concluir esta secção, teremos então de focar o nosso estudo,

percebendo se a percepção de atratividade nas relações comprador-fornecedor é diferente e se pode ser até heterogênea.

2.5. O Estatuto de Cliente Preferencial

Presentemente, toda a área interligada à gestão de abastecimento está cada vez mais interessada em determinar os fatores-chave que caracterizam as relações industriais, tais como a satisfação. Pesquisas anteriores têm prestado uma atenção substancial ao fenómeno da satisfação do cliente em mercados industriais (Szymanski & Henard, 2001). Ao delegarem ações que requerem uma considerável quantidade de *know-how* para os seus fornecedores, as empresas têm tendência a comprar cada vez mais bens (Essig & Amann, 2009), caracterizados por uma alta proporção de qualidades credenciais. Por conseguinte, o comprador pode não ser capaz de verificar completamente a qualidade dos bens e serviços entregues, tendo por isso mesmo um interesse vital no auto compromisso do fornecedor no relacionamento. Ao investigar a satisfação do fornecedor, a empresa compradora (a) envia um forte sinal de confiança (sinalização por medida de satisfação), (b) obtém resultados para melhorar a relação (ou seja, gestão de relacionamento através de resultados de satisfação) e (c) fortalece o compromisso dentro do relacionamento (ou seja, compromisso como resultado da medição e gestão da satisfação) (Spence, 1976).

Semelhante à noção de que *Procurement* não é uma única “reflexão” do *marketing*, a satisfação do fornecedor não é uma imagem espelhada da satisfação do cliente. A pesquisa realizada neste âmbito investigou a jusante da criação da cadeia de valor (Christopher & Towill, 2002) os aspetos de relacionamento entre um comprador e um vendedor que causam a satisfação do primeiro. O volume de vendas, a participação no mercado, o desenvolvimento da marca e a fidelidade dos clientes representam critérios tradicionais e objetivos para avaliar a satisfação do cliente. Porém, essas normas são muitas vezes alvo de críticas devido à sua falta de confiabilidade e difícil enquadramento no mercado setorial (Lingenfelder & Gemuenden, 2001). Assim, os índices de clientes preeminentes foram desenvolvidos como resultado de estudos de satisfação, tais como o *Swedish Customer Barometer* (Fornell, 1992), o *American Customer Satisfaction Index* (Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996) e o *German Satisfaction Barometer* (Meyer & Dornach, 1998). O objetivo por parte destes índices globais era o fornecimento de “novos tipos de sistemas de medição baseados no cliente para avaliar e aprimorar o desempenho de empresas, indústrias, setores económicos e economias nacionais”,

segundo Fornell. Mais recentemente, (Johnson & Leenders, 2006) desenvolveram um modelo de satisfação onde o fornecedor era um dos componentes centrais, abrindo portas para o desenvolvimento deste tema.

O conceito de cliente preferencial não é novo (Williamson, 1991). No entanto, quase nenhuma atenção foi dada à pesquisa e ao desenvolvimento deste termo denominado de “*reverse marketing*” por (Leenders & Blenkhorn, 1988). Apenas recentemente é que os investigadores da temática se começaram a questionar de que forma é que as empresas compradoras poderiam segurar os serviços dos seus principais fornecedores. (Steinle & Schiele, 2008), argumentam que uma empresa é um cliente preferencial se “o fornecedor oferecer a alocação de recursos primazes ao comprador”. Exemplos desse tratamento podem incluir, segundo eles, a delegação de uma equipa mais capaz num projeto de inovação colaborativa, a oferta de uma nova ideia concedida em primeiro lugar ou quando existe um atendimento prioritário a um determinado cliente numa situação de alocação em que as restrições de capacidade na produção do fornecedor impeçam a empresa de atender todos os seus clientes uniformemente. Todavia, o impacto mais importante no tratamento preferencial dado pelos fornecedores pode surgir através de uma forma de natureza estratégica. De acordo com (Dyer & Singh, 1998), as organizações que combinam os seus recursos externos de forma única conseguem gerar receitas substanciais e, assim, obter uma vantagem em relação às empresas concorrentes que não o conseguem fazer ou que não estão dispostas a fazê-lo. Determinar a alocação de recursos preferenciais no mercado atual abriu toda uma nova fronteira, que merece ser investigada.

O marketing inverso está a mudar o relacionamento entre comprador e vendedor na sua forma mais convencional. É usado tanto na aquisição de materiais como no desenvolvimento de novas tecnologias ou serviços. Este é um comportamento pró-ativo das pessoas que fazem compras industriais, um desvio do agente de compras estereotipicamente passivo. É agora visto como uma nova abordagem no desempenho da performance do departamento na definição do seu papel dentro da organização.

O relacionamento tradicional é alterado, uma vez que a iniciativa parte do próprio comprador em si, como ilustra a seguinte figura, (Leenders & Blenkhorn, 1988):

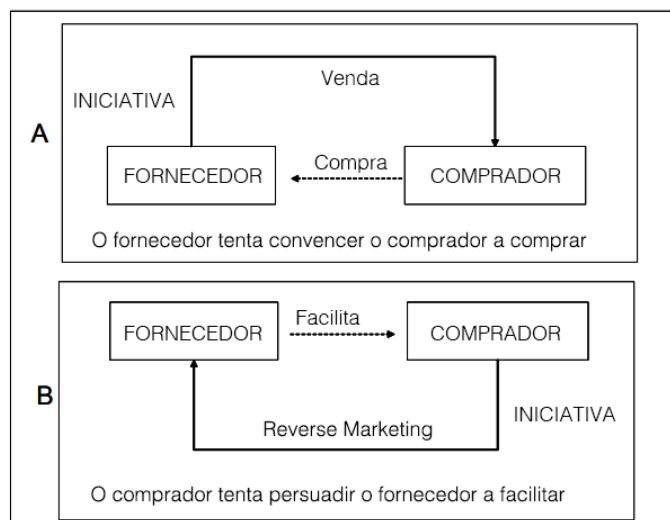


Figura 5 – Marketing Tradicional (A) e Inverso (B) (Blenkhorn & Banting, 1991)

O fluxo torna-se numa abordagem mais agressiva e imaginativa para alcançar os objetivos de oferta por parte do fornecedor. O comprador toma a iniciativa de fazer a proposta, sendo que o objetivo é satisfazer não só objetivos a curto prazo, como de longa duração. Solicita um trabalho próximo na procura e desenvolvimento da relação tanto com fornecedores novos como existentes, centrando-se em métodos de persuasão e iniciativa em busca das recompensas. Permite conquistar objetivos que tanto ambicionam em termos de qualidade, quantidade, preço, entrega e serviço personalizado. Dá toda uma perspectiva diferente sobre o papel da oferta, sendo um bom exemplo a importância crescente em como desenvolver atividades de *sourcing*, onde passa também a ser considerada e medida a própria satisfação dos fornecedores.

À medida que o interesse na competição pelo acesso aos melhores recursos oferecidos pelos fornecedores aumenta, novos temas vão surgindo e adicionados à agenda de pesquisa dos investigadores. O tema, que vamos maioritariamente abordar aqui, é então a atratividade do cliente, numa perspectiva inversa à habitual, ou seja, numa relação onde o comprador tenta alcançar a satisfação do seu fornecedor e obter *a posteriori* benefícios com o seu *status* de cliente preferencial. A atratividade tem sido um conceito-chave nos estudos das relações sociais, mas recebeu pouca atenção na literatura de relacionamento entre fornecedor e comprador. Ao realizar uma pesquisa rápida em bases de dados, como *Web of Science*, *Scopus* e *Emerald*, tabela 3, mostra

uma discrepância assente de artigos científicos atuais que abordam a segmentação de fornecedores e a segmentação de mercado, sendo que os primeiros apresentam um valor drasticamente inferior. É com o intuito de combater esta desigualdade que é retratado este estudo, adicionando conhecimento científico relevante.

Tabela 3 – Disparidade de artigos disponibilizados entre diferentes segmentos

| | Segmentação de fornecedores | Segmentação de clientes |
|--|-----------------------------|-------------------------|
| Web of Science (<i>topic</i>) | 25 | 2406 |
| Scopus (<i>tittle, abstract, keywords</i>) | 91 | 3163 |
| Emerald (<i>Keywords</i>) | 0 | 463 |

O desenvolvimento de todo o perfil abastecedor deve estar interligado através de várias atividades e focar-se na implementação de sinergias com o intuito de atender às necessidades exigidas do cliente. Esta definição identifica dois problemas centrais no desenvolvimento do fornecedor, onde a atratividade pode ser um conceito útil para a resolução dos mesmos. (Galt & Dale, 1991) escrevem de uma forma generalizada que “... um comprador deve tornar a relação atraente para um fornecedor fazer negócios com a sua empresa”. Primeiro, o comprador não só deve facilitar atividades de melhoria, como também preparar e cultivar esse pensamento no fornecedor para a sua evolução enquanto parceiro. Segundo, o fornecedor precisa de desenvolver capacidades específicas para a empresa compradora e não apenas as necessidades generalizadas que habitualmente executa durante a sua produção (Leenders & Blenkhorn, 1988). É nesta lógica que o marketing inverso olha para o comprador, como uma parte ativa e progressiva da relação, com a obrigação de orientar o relacionamento com os fornecedores, em busca de alcançar a maior satisfação possível para ambos.

Vamos agora fornecer uma visão geral dos documentos relevantes sobre a atratividade do cliente e elaborar os métodos pelos quais os compradores podem se tornar mais atraentes para os seus fornecedores, atingindo o proclamado estatuto de cliente preferencial.

Foram selecionadas publicações díspares que são já uma presença assídua e reconhecida pelos literários no que diz respeito aos três temas que pretendemos interligar nesta investigação, são eles a atratividade do cliente, a satisfação do fornecedor e o estatuto de cliente preferencial. Através destas pesquisas, conseguimos perceber e começar a ficar sensibilizados relativamente aos elementos que seriam cruciais investigar, tanto de uma forma mais concetual como é o caso das pesquisas de Fiocca, (1982) e de Hald et al. (2009), como de Ellegard et al. (2003) que construiu um caso estudo interessantíssimo relativamente aos efeitos que uma integração de compras fragilizada nas operações influenciava a mobilização de recursos por parte dos fornecedores. Espera-se que os atores desta relação possuam um portfólio de relacionamentos e estejam em constante comparação perante a sua satisfação e a transmitida para com os outros.

Colocando assim os três conceitos numa perspetiva de troca social, podem ser todos vinculados entre eles de uma forma lógica e que permita derivar conclusões consistentes relativamente ao seu bem comum: a atratividade.

Tabela 4 – Investigações empíricas relativas aos índices de pesquisa

| Campos de pesquisa | Autores, ano | Publicação | Método |
|---------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------|
| Customer Attractiveness | Fiocca, (1982) | Industrial Marketing Management | Conceptual |
| Supplier Satisfaction | Ellegard et al. (2003) | Integrated manufacturing systems | Case Study |
| Preferred Customer | Hald et al. (2009) | Industrial Marketing Management | Conceptual |

Com base na literatura examinada na tabela 4, emergiram dois fluxos sobrepostos que foram intensamente discutidos em todos os estudos anteriores: a criação de valor económico e a qualidade da relação.

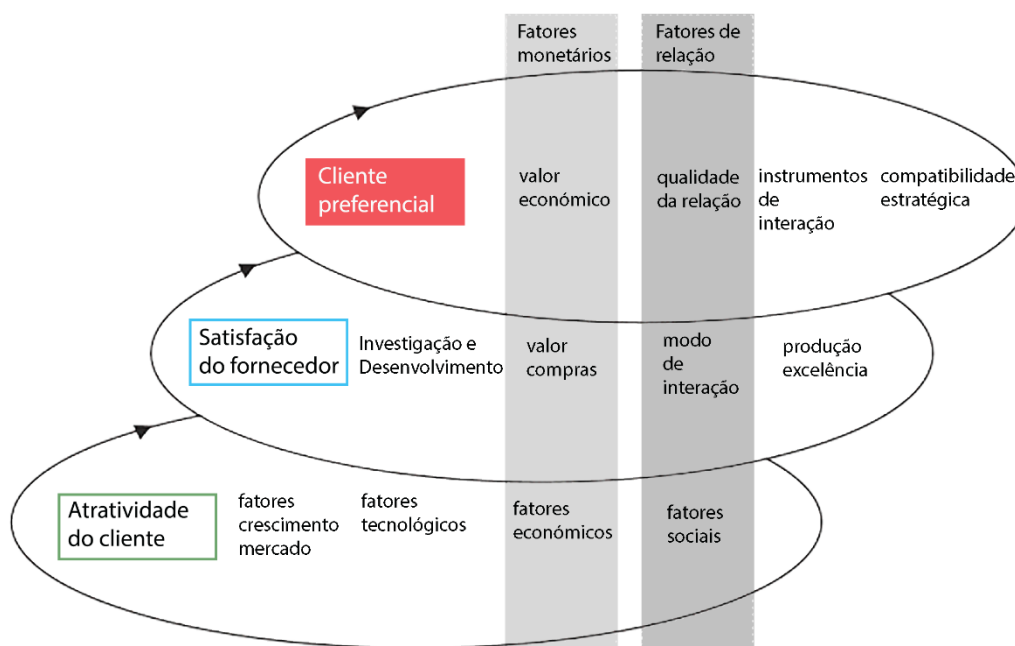


Figura 6 – Índices de tratamento preferencial pelos clientes

Na fase de atratividade, a criação de valor espera-se que produza uma reação positiva, para que possa ser avaliado posteriormente na fase de satisfação. Esta criação de valor cinge-se a temas recorrentes como é o caso dos fatores tecnológicos e elementos que beneficiem uma boa implementação e crescimento no mercado. Já para uma avaliação de satisfação, a excelência operacional foi nomeada para desempenhar um papel particular, que através da investigação e desenvolvimento contínuo vai permitir obter regalias no valor de compras recebido, aumentando a sua competitividade e nunca descurando o modo de interação na relação. Finalmente, e para determinar um estatuto de cliente preferencial, a criação de valor é comparada a outras relações, onde é necessário realizar ajustes estratégicos entre as empresas em jogo, e adotar instrumentos de interação válidos para que o valor económico e a qualidade da relação sejam favoráveis para ambos os lados.

3. Modelo Concetual Proposto

3.1. A Atratividade como parte da Gestão da Cadeia de Abastecimento

O *Supply Chain Management (SCM)* foi desenvolvido por etapas. Cada passo tem uma certa necessidade para melhorar o desempenho da cadeia de abastecimento, necessidade essa que tanto podia ser interna como externa. O próximo passo é integrar os processos de fornecedores com os das organizações, a fim de satisfazer os clientes cada vez mais exigentes e com isso obter sucesso nos negócios. A medição da satisfação do fornecedor tornou-se uma questão atual para melhorar os processos próprios por meio de relações de trabalho com fornecedores. O potencial para a criação de valor parece ser um elemento central da decisão do fornecedor de conceder o status de cliente preferencial a alguns clientes. No entanto, a criação de valor não pode ser atribuída exclusivamente ao status de cliente preferencial, mas é derivada de antecedentes inferiores no modelo, pois pode ser influenciada por compras, pesquisa e desenvolvimento e produção. A criação de valor é considerada como o propósito essencial para um fornecedor se aliciar num relacionamento (Walter & Ritter, 2003). É, portanto, importante compreender quais os tipos de barreiras e entraves existentes, percebendo de que forma é que poderá criar dificuldades nesta relação. Quais as formas como os compradores tentam ultrapassar essas intransigências, e o efeito que lhes causa para uma avaliação mais detalhada.

- ***Barreiras na relação comprador-fornecedor***

(Lascelles & Dale, 1989) apresentaram na sua investigação sobre a indústria automóvel, quais as principais barreiras capazes de afetar a relação de um negócio entre duas organizações, relativamente à gestão da cadeia de abastecimento. De uma forma sumária, foi concluído que:

1. Má comunicação e *feedback*: as comunicações entre compradores e fornecedores são muitas vezes tomadas como garantidas, seguindo a lógica de que a “ausência de notícias são boas novas”.
2. Comunicação de requisitos: o fornecedor deve ter a oportunidade de compreender a função da peça a ser fornecida e discutir os detalhes do projeto antes da sua finalização, especialmente no que diz respeito à capacidade de fabricação das peças. Isto poderá ser entendido como um ESI (*Early Supplier Involvement*).
3. Credibilidade do cliente: as constantes falhas em responder a solicitações de fornecedores de informações ou *feedback* sobre os requisitos de especificação,

funcionalidade de componentes e assim por diante é uma das formas pela qual a credibilidade do comprador pode ser seriamente prejudicada.

4. Poder de compra: as empresas com considerável poder de compra podem melhorar a qualidade dos itens comprados, mas não alcançarão necessariamente benefícios duradouros de uma gestão de qualidade com custos efetivos para satisfazer todos os clientes.

- ***Atratividade do Cliente e Lealdade***

Biong, (1993), estudou a satisfação e a lealdade perante os fornecedores dentro do comércio de produtos alimentares. Ele definiu lealdade como sendo um “ponto focal de um relacionamento de longo prazo”, implicando tanto uma atitude favorável quanto uma relação com o cliente. A satisfação evolui como uma consequência da experiência de uma das partes com a capacidade da outra de cumprir normas e expectativas. Ao combinar esses dois fatores, quanto maior for a satisfação com o fornecedor, maior lealdade é tida pelos compradores. No entanto, tem de se ter em conta que um cliente satisfeito não é necessariamente leal, de acordo com o modelo de Biong. Também a força de vendas, a lucratividade, suporte e o próprio produto (em termos de qualidade, marca e linha de produtos) poderão ter um forte impacto na satisfação e lealdade.

- ***O efeito da atratividade assimétrica na relação***

Na grande maioria dos estudos sobre a atratividade do consumidor e a sua axiomática assimetria, o comprador tem uma relevância demasiado díspar perante os vários fornecedores de “pequena dimensão”, sendo um bom exemplo disso a indústria automóvel. Aqui, o comprador é capaz de forçar os seus pedidos ao fornecedor, o que em grande medida, pode determinar se o relacionamento na cadeia de abastecimento é ou não, bem-sucedido (Benton & Maloni, 2005).

A reciprocidade e o interesse próprio encorajam os fornecedores a dar benefícios aos compradores que consideram clientes atraentes. Para fortalecer essa relação, é necessário que haja vantagens mútuas para ambas as partes (Ellis, Henke, & Kull, 2012). É normalmente de prática comum o relacionamento apenas durar enquanto for benéfico para ambas as partes, sendo que por vezes poderá existir o risco do comprador se tornar mais dependente de um fornecedor ou vice-versa.

Para concluir esta secção sobre a relação entre a dependência e a atratividade do cliente, podemos afirmar que não existe ainda pesquisas relacionadas com o tema neste conceito de indústria. Uma dependência mútua e igualitária é a posição mais favorável para a

obtenção de atratividade por parte do cliente. Um nível mais alto de dependência afeta negativamente a atratividade do cliente, tal como sugerido por (Gulati & Sytch, 2007). Posto isto, podemos por isso propor a primeira hipótese:

H1: uma atratividade assimétrica mais alta é negativamente relacionada ao *status* de cliente preferencial

3.2. Elementos de atratividade com foco no cliente

Nos capítulos anteriores, a gestão da cadeia de abastecimento e os elementos resultantes que poderiam ter um efeito sobre o fornecedor foram delineados. A história e o desenvolvimento desta cadeia indicam claramente que o conceito de satisfação do fornecedor também faz parte dos elementos críticos. O modelo de (Porter, 1979) industrial interliga as cadeias de valor de ambos os lados, sendo que para o autor, a estratégia competitiva de uma empresa deveria nascer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria. (Moody, 1992) questionou os seus fornecedores para descreverem o “cliente ideal”, obtendo características como:

“Envolvimento inicial do fornecedor; Confiança mútua; Envolvimento no design do produto; Iniciativas de qualidade; Lucro; Partilha de prazos; Resposta a ideias de redução de custos; Compromisso e feedback; Gestão de crises; Compromisso para com parcerias” (Moody, 1992, pág. 52).

Todas estas características interligam-se para formar assim um perfil e uma identidade que personifica aquilo que um fornecedor procura quando as empresas compradoras estão na sua fase de prospeção. Nesta investigação, e de forma a agilizar a realização do questionário, vamos dividir em dois clusters, os elementos considerados fundamentais, sendo eles o **fator monetário** e o **fator mercado**. Numa primeira categoria, todos aqueles fatores que geram benefícios monetários diretos vão estar contemplados, sendo que na oposta, estarão todos aqueles elementos que realmente diferenciam um comprador com vista à obtenção da atratividade desejada.

Em seguida, irão ser obtidas conclusões sobre a influência dos benefícios monetários e não monetários sobre o *status* de cliente preferencial de um comprador como antecedentes para a atratividade do cliente.

Tabela 5 – Elementos críticos da atratividade baseados em bibliografia proeminente

| Fatores Monetários | |
|-----------------------------------|---|
| Atratividade financeira | |
| Crescimento económico | (Fiocca, 1982), (Nollet, Rebolledo, & Popel, 2012) |
| Tamanho | (Fiocca, 1982), (Baxter, 2012) |
| Fatores de Mercado | |
| Inovação | |
| Compromissos de inovação | (Ellegaard & Ritter, 2007), (Schiele et al., 2012) |
| Transferência de conhecimento | (Christiansen & Maltz, 2002), (Hald, Cordón, & Vollmann, 2009) |
| Desenvolvimento de novos produtos | (Ellis et al., 2012) |
| Network | |
| Acesso a novos mercados | (Christiansen & Maltz, 2002), (Roseira, Brito, & Ford, 2013) |
| Relacionamentos diádicos | (Holm, Eriksson, & Johanson, 1999) |
| Confiança | |
| Tamanho assimétrico | (Viitaharju & Lähdesmäki, 2012) |
| Integridade | (Monczka, Petersen, Handfield, & Ragatz, 1998), (Corsten & Felde, 2005), (Nagati & Rebolledo, 2013) |
| Troca de informação | |
| Informações valiosas | (Nollet et al., 2012), (Baxter, 2012) |
| Comunicações bilaterais | (Monczka et al., 1998), (Squire, Cousins, & Brown, 2009) |
| Compromisso | |
| Lealdade | (Monczka et al., 1998) |
| Interações a longo prazo | (Ramsay & Wagner, 2009) |

Nas próximas secções, irá ser discutida cada variável em termos da sua definição, bem como resultados relevantes na literatura.

3.2.1 Fatores monetários: Atratividade Financeira

Na globalidade da literatura, a suposição geral existente é que o valor monetário é a base de todos os relacionamentos de negócios. O valor mais evidente é o fluxo de caixa ou volume de negócios, que está dependente do volume e do preço praticado dos produtos. A intenção é que esse fluxo de caixa, vá eventualmente, resultar em lucro e esta é a função básica e absolutamente necessária para uma empresa sobreviver segundo (Nollet et al., 2012).

Não obstante, (Baxter, 2012) destaca na sua investigação que não nos devemos centrar apenas em dados relativos ao passado, mas sim optar por uma visão futurística. É possível que durante anos um comprador tenha tido um grande volume de negócios e possuir baixa atratividade atual consequente de que os seus gastos futuros venham a diminuir drasticamente. A função mais importante de um comprador grande e fiel para um fornecedor é tão simples como conseguir gerar fluxo de caixa através de encomendas estáveis. Um fornecedor deve ser perspicaz ao ponto de distinguir a diferença entre clientes lucrativos e clientes centrados no volume. Muitas vezes, se os fornecedores não conseguirem permanecer um determinado período de tempo mínimo aceitável poderão não obter lucro consoante o tipo de investimento ou ferramentas utilizadas aquando a relação.

(Fiocca, 1982), referindo-se ao estágio de desenvolvimento da relação entre comprador e vendedor, supõe que quando o relacionamento é forte, a empresa vendedora tem uma liberdade mais ampla na fixação de preços. Isto acontece porque os compradores estão dispostos a pagar um preço adicional, de uma forma razoável, para comprar a um fornecedor em quem confiam.

Posto isto, é clarividente assumir que a atratividade financeira assume um papel fundamental na tipologia de cliente preferencial que os fornecedores concebem dos seus eventuais compradores.

H2: Atratividade financeira é positiva relativamente ao estatuto de cliente preferencial

3.2.2 Fatores de Mercado

✓ Inovação

As empresas estão cada vez mais a alterar a forma como conduzem os seus processos de inovação, transitando de uma abordagem proprietária e controlada para uma inter-organizacional. Seguindo uma doutrina assente nos utilizadores, pois sabem melhor que ninguém onde e como melhorar, as apostas nos relacionamentos entre comprador e fornecedor são uma importante proveniência de ideias (Ellegaard & Ritter, 2007).

Uma pesquisa levada a cabo por (Schiele et al., 2012) mostra evidências empíricas significativas de que o estatuto de cliente preferencial é influenciado positivamente pela capacidade de inovação do comprador, sendo que a entrada de um fornecedor no desenvolvimento de produtos pode melhorar a eficiência e os custos internos através da adoção de novos processos. Além disso, o acesso e a partilha de novas tecnologias sem

uma perspectiva de ordem direta tem o efeito de contribuir diretamente para a intensificação da inovação, bem como uma correta reavaliação de processos, padronização e melhoria das práticas da cadeia de abastecimento por parte do comprador convence o fornecedor a atribuir um estatuto diferente na relação (Christiansen & Maltz, 2002).

Já (Hald et al., 2009) revela que alguns compradores ficam relutantes em integrar um fornecedor nos seus processos de inovação. Esta ideia de que inovar juntos poderá ser uma desvantagem resulta no chamado “*Lock-in*” aquando o estabelecimento de preços que se verifica quando um comprador é dependente de um fornecedor pois o produto ou serviço foi desenvolvido para um fornecedor específico, dificultando o desenvolvimento estratégico do mesmo. É, por isso, importante definir onde utilizar o fator de inovação e conseguir alinhar dentro de uma organização qual o valor desta no desenvolvimento de novos produtos e novas metodologias de trabalho (Ellis et al., 2012).

Assim, chegamos à nossa terceira hipótese que indica:

H3: Inovação é positiva relativamente ao estatuto de cliente preferencial

✓ *Network*

As relações diádicas entre compradores e fornecedores não existem de uma forma isolada, estão inseridas numa rede ampla de recursos e relacionamentos industriais (Holm et al., 1999). Esta conexão tem dois tipos de vantagens. Primeiramente, quando os compradores cooperam é possível a existência de economias de escala, o que facilita o apoio aos fornecedores na busca de tecnologias superiores e mais caras. Em segundo lugar, as conexões das empresas estão integradas em redes ou constelações que permitem o acesso à incorporação social e estendem os recursos existentes para todo um outro patamar.

O acesso a outras partes é importante para ampliar os negócios, e é crucial que as empresas apostem na valorização desses acessos a novos mercados, onde conseguem obter novos métodos de aprendizagem, disseminação de informação e inovação (Christiansen & Maltz, 2002). Os compradores também costumam usar essa teia de empresas para influenciar sub-fornecedores, de forma a melhorar e fixar a qualidade dos seus produtos. Tornar a rede relevante, oferecendo meios eficazes de aprendizagem e estabelecendo contactos ativos poderá impulsionar não só o desempenho como também os relacionamentos, que são o fator principal da satisfação (Roseira et al., 2013).

A hipótese para a função de rede global foi formulada como:

H4: Network é positivo relativamente ao estatuto de cliente preferencial

✓ Confiança

Segundo (Monczka et al., 1998), a confiança é muito importante para promover e fomentar uma aliança com um fornecedor. Esta é uma tarefa demorada que muitas vezes acaba por ser subestimada pelos compradores, podendo funcionar como um predito de sucesso para uma aliança futura.

(Nagati & Rebolledo, 2013) encontraram evidências empíricas para uma relação positiva entre confiança e o estatuto de cliente preferencial, sendo que esta é um dos principais fatores aquando a alocação de recursos iniciais ou numa fase posterior que não estavam acordados para um determinado comprador. A confiança permite uma maior capacidade de colaboração, adaptação e comprometimento, reduzindo o atrito nas operações diárias e melhorando toda a sua coordenação (Corsten & Felde, 2005).

O primeiro contacto numa relação de compra geralmente é baseado no próprio produto em si, e um bom produto irá reduzir o risco para um comprador sendo um bom ponto de partida para o desenvolvimento de uma confiança futura. No entanto, se as perceções de ambas as partes não forem idênticas, ou um preço errado de um produto (muito baixo visto como falta de competências e muito alto visto como possível aproveitamento) prejudicará intimamente o desenvolvimento da relação. (Viitaharju & Lähdesmäki, 2012) mostraram que o tamanho de empresas assimétricas era um dos principais contribuintes para a desconfiança, sendo o fornecedor visto como a parte mais fraca e que sofria mais restrições com essa assimetria.

Resumindo, a confiança de um fornecedor no seu comprador pode ser vista como um prognóstico para possíveis comportamentos cooperativos no futuro, podendo levar a vantagens competitivas para ambas as partes num relacionamento. Posto isto, vamos testar a seguinte hipótese:

H5: Confiança é positiva relativamente ao estatuto de cliente preferencial

✓ Troca de Informação

Relativamente a este tópico, existem vários tipos de informações valiosas para o fornecedor. Segundo (Baxter, 2012), informações de mercado poderiam permitir aos fornecedores melhorar a sua resposta à mudança e mitigar de uma forma mais acelerada os riscos inerentes, bem como evitar os efeitos chicote e a obsolescência dos produtos. A transferência de conhecimento como forma de troca de informações pode ser muito

interessante para o fornecedor (Nollet et al., 2012), conseguindo muitas vezes acesso a tecnologias que desconhecia, maior competitividade de mercado e maior exigência nos altos níveis de comunicação.

A comunicação bilateral é, segundo (Monczka et al., 1998) importantíssima para o sucesso de alianças dentro de uma cadeia de abastecimento. As informações sobre a outra parte num relacionamento poderão ser importantes para planejar compras futuras, evitar conflitos e até para estabelecimento de condições vantajosas em que o comprador possa saber de forma antecipada possíveis aumentos relativos aos preços praticados.

Esta partilha de informação estimula a confiança a longo prazo na relação, protegendo empresas, reduzindo riscos e transmite uma ideia contrária ao comportamento antiético que é mal visto por ambas as partes, dificultando a ascensão a cliente preferencial. Contudo, a confiança identificada na hipótese anterior aparece aqui interligada, pois deve garantir que as informações compartilhadas não sejam usadas de forma incorreta para a obtenção de vantagens competitivas para relacionamentos específicos. Sem a existência da confiança, as empresas irão procurar reduzir a transparência e dificultar a troca de informação dos principais processos (Squire et al., 2009). Através destes dados, formulamos assim a sexta hipótese desta investigação:

H6: Troca de informação é positiva relativamente ao estatuto de cliente preferencial

✓ Compromisso

O compromisso de um fornecedor com um comprador influenciará as decisões tomadas pelo fornecedor. Aqui, é importante referir que a diferença entre comprometimento e a confiança é que o primeiro é um resultado do segundo, com o objetivo de estabelecer e manter relacionamentos (Monczka et al., 1998). Aqui, existe sempre a ideia de que os fornecedores são cautelosos em comprometerem-se com um comprador que não mostrou ainda incentivos, mas as promessas encorajam de certa forma ambas as partes a satisfazerem as necessidades e desejos de ambos.

Os compradores e fornecedores precisam de ter perspetivas a longo prazo no desenvolvimento dos seus relacionamentos comerciais no futuro. Uma relação entre as partes começa quando uma empresa toma a iniciativa e a outra compromete recursos para a relação esperando que a primeira o faça numa fase adicional. Isto continua durante o desenvolvimento da cooperação, sendo que a mutualidade do compromisso é o fator mais relevante (Ramsay & Wagner, 2009). O conceito subjacente é que o comprometimento reduz o risco e, portanto, melhora a atratividade do cliente.

Concluindo, fica então a última hipótese a testar:

H7: Compromisso é positivo relativamente ao estatuto de cliente preferencial

3.3. Modelo Conceptual Final

Depois de identificados os sete elementos, de acordo com a revisão literária apresentada, considerados fulcrais para criar atratividade no cliente, é apresentado o modelo conceptual de hipóteses na figura 7:

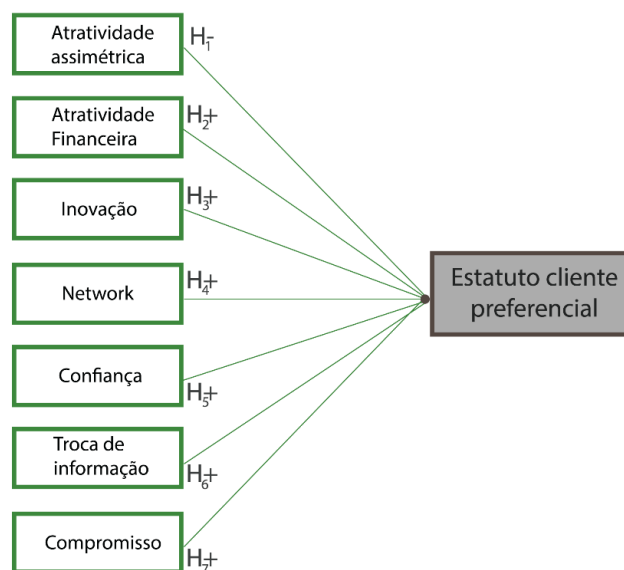


Figura 7 – Modelo Conceptual proposto

Nesta pesquisa, ficou assim definido a construção das seguintes hipóteses para encontrar evidências e testar o tamanho do efeito sobre como as variáveis acima influenciam o estatuto de cliente preferencial (variável dependente) para um comprador.

H1 = Uma grande atratividade assimétrica é negativa relativamente ao estatuto de cliente preferencial

H2 = Atratividade financeira é positiva relativamente ao estatuto de cliente preferencial

H3 = Inovação é positiva relativamente ao estatuto de cliente preferencial

H4 = Network é positivo relativamente ao estatuto de cliente preferencial

H5 = Confiança é positiva relativamente ao estatuto de cliente preferencial

H6 = Troca de informação é positiva relativamente ao estatuto de cliente preferencial

H7 = Compromisso é positivo relativamente ao estatuto de cliente preferencial

4. Caso estudo: a OLI

4.1 Ambiente de pesquisa

A gestão da cadeia de abastecimento da empresa aqui relatada vai servir de modelo para um departamento de compras real, onde se irá executar a respetiva modelação BPMN e servirá de ponto de informação para a recolha de dados necessária à criação do questionário na etapa 2. A empresa aqui relatada é a OLI-Sistemas Sanitários, S.A., fundada em 1954, em Aveiro, e é guiada pelo seu lema, traduzido como “Inspirados pela água...”, que conseguiu tornar-se na maior produtora de autoclismos da Europa, onde detém a **OLI**, marca global de soluções de banho presente em 80 países espalhados pelos cinco continentes (“website OLI,” 2018).

No amplo e moderno complexo industrial (Fig. 8), com uma área total de 82 mil metros quadrados e 380 colaboradores, é controlada toda a cadeia de valor – da ideia até à industrialização, produção e comercialização. A fábrica, reconhecida pela inovação e premiada pela eficiência, labora 24 horas por dia, sete dias por semana e assegura uma produção semanal de 39 mil autoclismos e de 159 mil mecanismos.

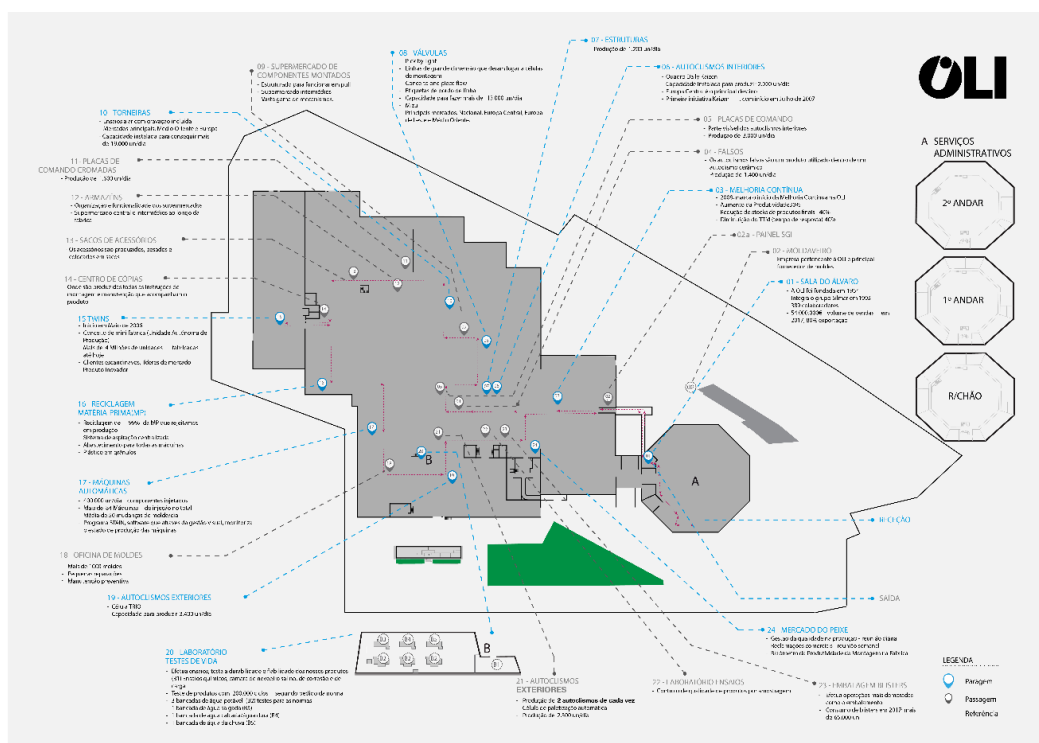


Figura 8 – Planta setor industrial OLI

Nas últimas décadas, a OLI criou produtos que alteraram, à escala global, a experiência diária nos espaços de banho. Há 23 anos, foi responsável pela massificação da produção da dupla descarga do autoclismo, uma inovação, hoje presente em todo o mundo,

responsável pela redução do consumo de água na ordem dos cinquenta por cento, sendo a empresa portuguesa com maior número de patentes registadas, segundo dados recolhidos da página oficial do EPO (European Patent Office, 2015). No que diz respeito à produção em si, a OLI é responsável pelo desenvolvimento e produção de uma ampla gama de soluções de sistemas de instalação sanitária – autoclismos interiores, autoclismos exteriores, placas de comando e mecanismos (torneiras de bóia e válvulas de descarga).



Figura 9 – Gamas de artigos produzidos nas instalações OLI

A Oliveira & Irmão, S.A., mudou de nome depois de 63 anos de história, chamando-se agora OLI – Sistemas Sanitários, S.A. Uma mudança que refletiu a evolução de uma empresa familiar para uma empresa global que exporta cerca de 80% da sua produção.

Inspired by water...



Figura 10 – Marca OLI (desde 2017)

A OLI atingiu em 2017, um volume de negócios de cerca de 57 milhões de euros, representando um aumento de 11 por cento face a 2016, o seu quarto ano consecutivo de crescimento. Já no mercado nacional, o crescimento foi de 12 por cento, na comparação homóloga. As categorias de produtos oferecidas pela OLI podem-se segmentar de acordo com os catálogos existentes. Assim, conseguimos identificar cerca

de seis campos de intervenção, repartidos em: Instalação Sanitária, Gama Salgar, OliClima, Catálogo de Banhos, Mecanismos e, por último Tubagens.

Desde 1993, a empresa integra o grupo Fondital, com sede em Itália, que atua em quatro sectores de atividade – aquecimento, alumínio, hidráulica e cromagem, e antifogo. Este grupo integra mais de 2800 colaboradores e obteve em 2017 um volume de negócios anual de 700 milhões de euros.

4.2 Avaliação baseada no ciclo de vida BPMN

Tradicionalmente, a automatização de processos de negócio utilizando um fluxo de trabalho contribui para a implementação de um processo automatizado, isto é, processos estruturados. No entanto, mais do que isso, o BPM (Business Process Management) surge a um nível mais avançado, apelando à melhoria contínua dos processos de negócio. Isto significa que, após a implementação de processos mecanizados, segue-se um ciclo de melhoria dos mesmos. Tudo isto, independentemente da área de negócio, tem como única finalidade a criação de valor, e consequente retorno financeiro, por isso várias abordagens como a gestão da qualidade total, a melhoria contínua dos processos e a reengenharia de processos têm sido propostos para aumentar a orientação de processos de negócio (Cao & Zhang, 2011).

A visão atual das organizações não pode, no entanto, ser assim tão linear, uma vez que esse mesmo valor, será tanto maior, quanto maior for a qualidade da gestão dos processos inerentes aos seus modelos de negócio. Esta dinâmica leva as empresas a procurar soluções de integração dos seus processos recorrendo ao uso intensivo da tecnologia da informação, de modo a promover maior flexibilidade e agilidade nas suas operações. Existem muitas linguagens para a modelação de processos. Atualmente, BPMN (*Business Process Modelling Notation*) é considerada a notação para mapeamento de processos mais completa e poderosa existente no mercado, sendo reconhecida como a linguagem mais apropriada para a representação dos processos. A representação de processos através desta notação requer um estudo pormenorizado dos seus elementos e das particularidades que os mesmos envolvem na sua utilização.

4.2.1 Identificação do fluxo de Aquisição de materiais

O primeiro passo é, então, identificar corretamente a descrição do fluxo do processo, constituído por 2 etapas:

- **Fase de Aquisição de materiais**

Departamentos envolvidos: Departamento de Compras (DCP), Departamento de Design e Desenvolvimento (DDD), Fornecedor

Uma das primeiras coisas a fazer quando se pretende comprar um novo material/produto é a identificação correta de todas as características circundantes do produto. Esta informação pode ser descrita através de uma solicitação de cotação (FAC ou RFQ). Este documento é processado pelo Departamento de Design e Desenvolvimento (DDD) e pelo Departamento de Compras (DCP), antes de ser enviado aos fornecedores propostos. Através de sinergias entre ambos os departamentos, este pedido de cotação é então enviado com as especificações de produtos exigidas, a no mínimo, 3 fornecedores. Consequentemente, esses fornecedores enviam a sua proposta orçamentada com a informação detalhada e o nível de exigências que conseguem realizar perante as especificações obtidas. Caso esteja a informação toda em conformidade, é realizada uma reunião de projeto para apresentar as propostas delineadas, e finalmente, avaliá-las. Após a decisão da oferta vencedora é selecionado o fornecedor com o melhor leque de opções que vão de encontro ao exigido durante todo o processo de negociação.

- **Aprovação das peças**

Departamentos envolvidos: Departamento de Compras (DCP), Departamento de Qualidade de Fornecedor (DQF), Departamento de Design e Desenvolvimento (DDD), Fornecedor

Primeiramente é necessária uma análise do nível de aprovação da peça pelas equipas envolvidas do projeto. Após o tempo de entrega combinado, se tudo for conforme o planeado, há a receção das amostras pelo departamento de Qualidade do Fornecedor (DQF) que acompanha todo o processo de aprovação de peças, bem como a documentação inerente. Após o recebimento das primeiras amostras, e se a documentação não estiver devidamente preenchida/conforme, é realizado um pedido para novas amostras para o fornecedor, ficando-se a aguardar por nova receção de material. Caso contrário, o processo continua o seu caminho para o controlo dimensional das respetivas peças. Este controlo é um método de verificação, validação e calibração

do equipamento, a fim de inspecionar as diferentes fases da construção dos requisitos geométricos e de montagem, o bom funcionamento das peças e a identificação de possíveis erros ou não conformidades visuais. Todo este controlo é usado principalmente quando determinados equipamentos são fabricados estritamente para o uso da organização para uma produção mais eficiente.

Se o resultado deste controlo não tiver o resultado desejado, é necessário informar o fornecedor e o DDD, a fim de poder organizar uma reunião com ambas as equipas e decidir se o desvio parcial das não conformidades está dentro dos parâmetros permitidos, ou não. Em caso afirmativo, é concedida uma concessão e uma aprovação condicional é enviada ao fornecedor sob o compromisso de as próximas amostras virem corrigidas. No entanto, e se durante o controlo não se verificar nenhuma falha, e a avaliação do teste funcional for toda ela positiva, é enviada a aprovação da peça e a respetiva comunicação ao fornecedor para começar o respetivo “*Ramp-up*”, ou seja, a produção em massa conforme as quantidades estabelecidas durante o processo negocial.

Durante esta fase do trabalho, vamos apenas concentrarmo-nos na primeira fase, de forma a conseguirmos compreender o que pode ser melhorado no processo inicial da aquisição de materiais. A fase posterior é, no entanto, fundamental para a compreensão de todo o processo e não deve ser negligenciada aquando a criação dos critérios de atratividade perante o fornecedor.

4.2.2. Modelação BPMN

Os processos empresariais definem um conjunto de atividades logicamente relacionadas, onde cada uma das quais é da competência de participantes especializados. O conhecimento do processo fragmentado é uma das razões pelas quais a descoberta de processos requer várias iterações. Para este processo, foram utilizadas duas classes técnicas de descoberta de processo. O primeiro foi baseado na descoberta por evidências, onde foi realizada uma análise documental que permitiu compreender certas partes do processo e formular algumas hipóteses. Na descoberta baseada em evidências, também foi utilizado o método de observação onde foi possível registar as etapas que são realizadas e o conjunto de opções oferecidas, conseguindo perceber os limites do fluxo completo e as *milestones* mais relevantes. Por fim, foram realizadas entrevistas com alguns membros do departamento da empresa em estudo, onde foi possível ver o que aconteceria se algo não corresse conforme o planeado ou em situações

inesperadas durante o processo, o que se revelou uma ajuda fundamental para o passo seguinte, o desenho do modelo AS-IS, representado na figura 11.

Modelo AS-IS

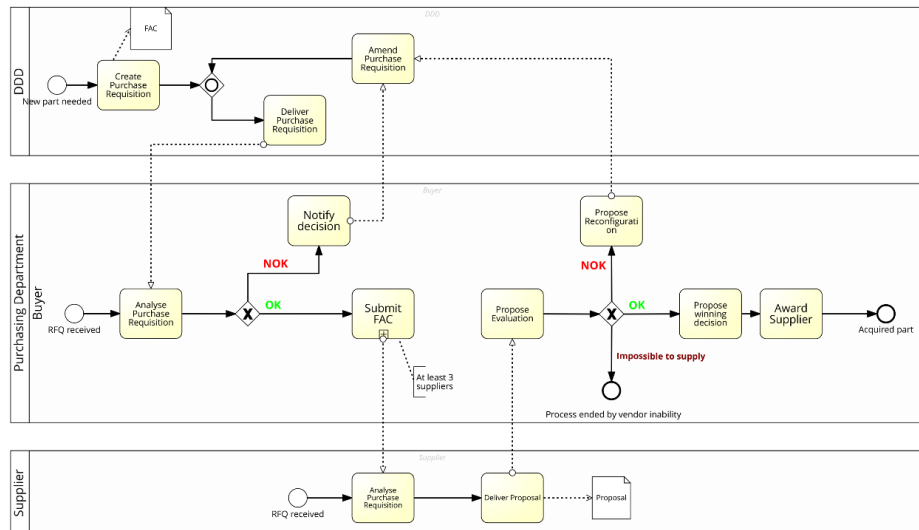


Figura 11 – Modelo AS-IS (Fonte: Autor)

Após uma análise ao modelo “AS-IS”, é importante examinar quais as falhas e os processos de melhoria possíveis. Numa primeira fase é crítico identificar os alvos da reengenharia de processos que justifiquem uma implementação de um modelo “TO-BE”.

4.2.3 Análise: Ferramenta da Qualidade

Para facilitar a compreensão das causas dos problemas relacionados com o processo estudado, foi decidido usar uma das sete ferramentas básicas de qualidade. O diagrama de Ishikawa (também chamado de diagrama de espinha de peixe) é um diagrama casual criado por Kaoru Ishikawa que mostra as causas de um evento específico. Os usos comuns deste diagrama são o *design* do produto e a prevenção de defeitos de qualidade para identificar fatores potenciais que causem um efeito geral. Cada causa ou motivo de imperfeição é assim considerado como uma fonte de variação, as causas geralmente são agrupadas em categorias principais para identificar e classificar essas fontes de variação (Ishikawa, 石川, & Asian Productivity Organization., 1986).

Depois de realizadas entrevistas informais aos membros do DCP, foi possível categorizar as dificuldades sentidas no processo de aquisição de bens em 4 vertentes diferentes, sendo elas, Materiais, Ambiente, Métodos e Medições (figura 12).

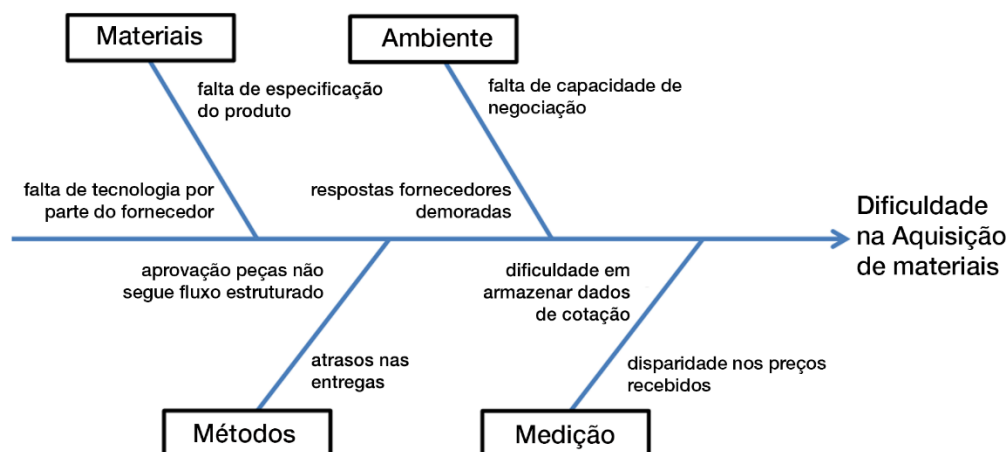


Figura 12 – Diagrama Causa-Efeito (Fonte: Autor)

- **Materiais**

Relativamente aos materiais, a falta de especificação do produto aquando a cotação do mesmo foi um problema comum à maioria dos entrevistados. Uma boa definição inicial de todas as especificações e características do produto que se pretende adquirir é fundamental para o fornecedor conseguir perceber a o projeto e intenções do comprador, e conseguir assim proporcionar a melhor oferta possível. Outro dos requisitos mencionados foi a falta de especialização tecnológica em alguns fornecedores, no que diz respeito à comunicação com o comprador e à inexistência de EDI's (*Electronic Data Interchange*) junto dos mesmos.

- **Métodos**

Prosseguindo na avaliação efetuada, e no que concerne aos métodos utilizados, a falta de estruturação e as diferentes táticas utilizadas pelos compradores foi outra das dificuldades sentidas. Esta falta de organização leva a possíveis erros durante o processo, destacando-se os atrasos das entregas por parte dos fornecedores, atrasos esses que poderiam muitas das vezes ser solucionados logo numa fase inicial através de um pré-estabelecimento mais assertivo aquando o pedido de compra. Estes atrasos atingem a cadeia de abastecimento causando possíveis paragens na produção e todos os problemas que advêm desse acontecimento.

- **Ambiente**

Relativamente ao campo do ambiente envolvente entre a relação comprador - fornecedor, a lentidão apresentada pelos segundos na resposta, motivada provavelmente pela falta de uma vertente negocial mais declarada, pode levar a que muitas vezes os projetos sejam encerrados ou adjudicados a algum cliente concorrente sem que a cotação final esteja ainda delineada.

- **Medição**

Finalmente, e numa perspetiva padrão, foram identificadas a disparidade recebida em algumas propostas por parte de fornecedores que apresentavam as mesmas condições de qualidade e abastecimento, fazendo assim prever um atendimento diferenciado consoante o cliente que lhes era postulado, bem como a dificuldade em armazenar os dados relativos aos pedidos de cotação, muitas vezes perdidos em formatos eletrónicos ou ficheiros enviados que não seguem uma linha padrão e difíceis de localizar num futuro próximo.

4.2.4 Análise das conjeturas

Os objetivos lineares ao adquirir qualquer categoria de bens, serviços ou materiais devem ser feitos com base na matriz de portfólio apresentada na literatura inicial. Usando as quatro categorias de aquisição, os resultados do processo devem ser utilizados como *input*. A tabela 6 mostra alguns objetivos para a melhoria de processos e exemplos de algumas soluções para cada segmento da matriz de compras, dentro da contextualização verificada inicialmente.

Tabela 6 – Conjeturas para melhoria do modelo

| Categoria | Gastos relativos | Objetivos Gerais | Soluções |
|------------------|-------------------------|---|--|
| Non-Critical | Baixo | Diminuir tempo gasto na prospeção | Estabelecer condições iniciais padronizadas e flexíveis |
| Leverage | Alto | Reduzir despesas totais | Estabelecer acordos a médio e longo prazo |
| Bottleneck | Baixo | Dificuldade em armazenar dados de cotação | Desenvolvimento de um pedido de cotação (RFQ) |
| Strategic | Alto | Reduzir riscos de abastecimento na relação com fornecedores | Aumentar a gestão e tornar o desempenho do fornecedor proativo |

Assim, precisamos agora de considerar as metas a curto/médio prazo que definimos para o departamento/empresa como um todo. A maioria dos líderes compradores e

recrutadores desejam indivíduos que se destacam em reduzir gastos e técnicas de negociação, embora estejam também interessados em movimentos estratégicos que possam conectar o que a empresa está a tentar adquirir e em como esses progressos poderão ajudar. Para esta pesquisa, e de forma a reunir as informações necessárias, decidiu-se por isso introduzir um pedido de cotação oficial (RFQ), resolvendo dois grandes problemas através de uma correta monitorização do fluxo e a um nível baixo de custo. Através desta introdução documental, espera-se que a organização consiga alcançar os seus objetivos e melhorias em todo o processo de aquisição de bens, tais como:

- Obter propostas o mais elucidativas possível de forma a avaliar cada resposta do fornecedor de acordo com os seus interesses e frentes em que a sua empresa se encontra;
- Alavancar a natureza competitiva do processo de seleção de fornecedores;
- Garantir que os interesses de ambos, da empresa e dos fornecedores, sejam atendidos;
- Colocar o comprador no controlo de todo o processo de seleção de fornecedores e definição das condições de uma forma antecipada;
- Começar a construir interesse entre comprador e o fornecedor logo desde o início.

4.2.5. Redesenho e Implementação

Este é um caso específico para uma reformulação em BPMN, pois através da ferramenta conseguimos identificar um problema que poderá ser solucionado sem alterar drasticamente os processos envolvidos e assim diminuir o impacto da mudança estratégica. Na figura 13 temos o nosso novo modelo já com a implementação sugerida de um documento RFQ universal, terminando assim com o intercâmbio de vários documentos entre o fornecedor e o comprador, reduzindo de forma considerável o desperdício de tempo e a perda de alguns dados relevantes durante o processo de aquisição de bens.

Modelo TO-BE

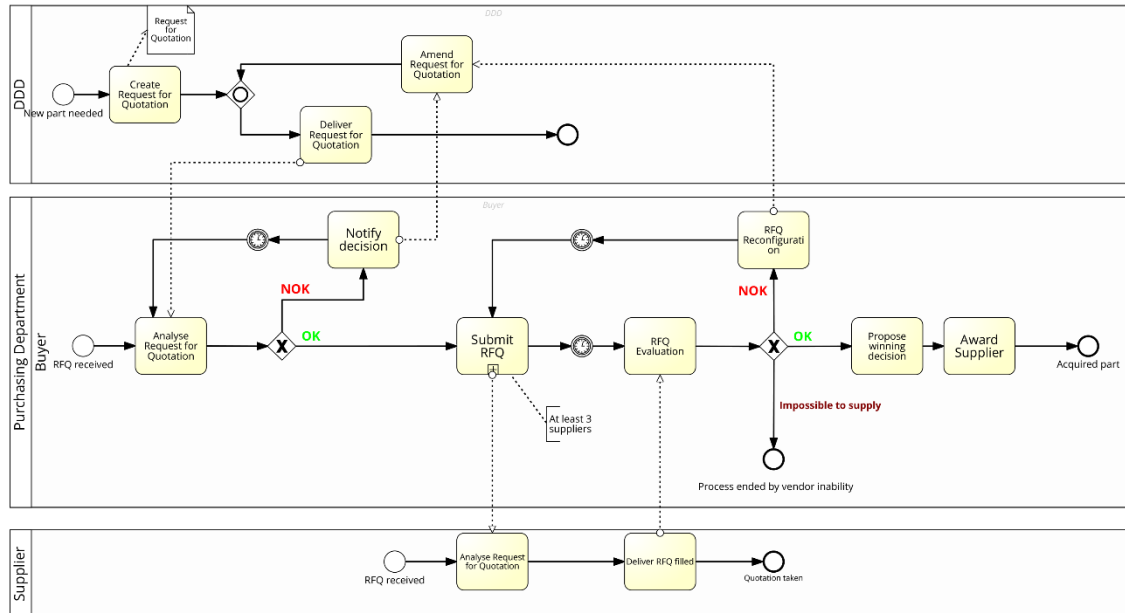


Figura 13 – Modelo TO-BE (Fonte: Autor)

Findo o nosso processo BPMN, foi possível perceber de que forma é que a relação entre o comprador e fornecedor funciona no que diz respeito à estratégia e meios de comunicação adotados. No entanto, e se por um lado o fluxo de gestão se pode padronizar, a perspetiva de satisfação da relação pode ter prismas bem diferentes consoante o lado que se escolha. Sem a vantagem de um grande mercado interno, uma PME precisa de atrair os melhores fornecedores do mundo, sem a oferta de grandes volumes. Estas empresas precisam, por isso, de encontrar uma maneira de se tornarem valiosas para esses fornecedores e ser um comprador atraente pode ser crítico para a sua sobrevivência. A dependência de alguns fornecedores, que não são casos raros, tem acentuado os relacionamentos assimétricos (Belaya, Gofalyuk & Hanf, 2009).

Estamos agora em condições de conseguir avaliar os resultados obtidos através do questionário realizado, com o intuito de conseguirmos compreender quais os elementos que poderão ser cirúrgicos neste fluxo de aquisição de materiais aquando a comunicação com os fornecedores.

4.3 Recolha de Dados

De acordo com as hipóteses que formulámos anteriormente, a estratégia de pesquisa ideal é obter um experimento que influencia uma variável, de modo a simular o efeito na variável dependente (Dul & Hak, 2012). Como mencionado, propusemos assim variáveis adicionais à atratividade assimétrica que também devem influenciar o estado de cliente preferencial. Como essas variáveis não incluem uma lista completa, as questões de pesquisa foram formuladas de modo probabilístico. Neste caso, e devido aos prazos e à complexidade da construção de uma cadeia de abastecimento, a melhor abordagem de pesquisa é uma estratégia com um número elevado de respostas que permitirá a generalização dos resultados da pesquisa.

4.3.1 Seleção de instâncias

O grande objetivo desta investigação aborda a emergência da obtenção de um status de cliente preferencial de um comprador num relacionamento com empresas fornecedoras, no entanto é praticamente impossível criar uma pesquisa contendo todas as instâncias neste domínio de relacionamento. A empresa retratada atua como compradora, e foram considerados para a unidade de análise, uma seleção de fornecedores, a partir do banco de dados ERP (Enterprise Resource Planning) do sistema de informação IFS – software de gestão empresarial usado pela organização focalizado na indústria. A extração baseou-se em fornecedores ativos e regulares de materiais e serviços usados para o desenvolvimento e produção após a data de 1 de Janeiro de 2016. O estado de fornecedor ativo é determinado após uma verificação do sistema ERP, onde podemos averiguar se existe algum pedido de compra e/ou fatura após a data estipulada anteriormente. Esta seleção resultou numa lista de 184 fornecedores que foram contactados com um questionário online. Alguns fornecedores tinham várias pessoas de contacto de compra regulares, todas as quais abordadas, a fim de aumentar a taxa de resposta, sendo que apenas se considerou uma resposta válida por empresa e não por indivíduo. No total, 192 questionários foram enviados.

As informações recuperadas dos fornecedores foram tratadas de forma confidencial, mas não de uma forma anónima. Isto é necessário, de forma a conseguir enriquecer os dados dos intervenientes com a visão do comprador que está alocado a esse fornecedor. Um dos *handicaps* deste questionário, não sendo anónimo, é o risco dos entrevistados fornecerem respostas politicamente corretas, no entanto foi reforçado aquando o contacto

que respostas honestas poderiam melhorar futuras relações, o que seria vantajoso para os remetentes.

4.3.2 Medição e Variáveis

Este é um estudo empírico no qual as variáveis serão medidas quantitativamente. As variáveis serão medidas através de uma escala de Likert. Duas a quatro questões individuais foram incluídas no questionário para cada variável. Para todas as variáveis, as questões foram baseadas em investigação prévia, tal como detalhado anteriormente.

Tabela 7 – Associação das variáveis às questões do inquérito desenvolvido

| Variáveis | Posição no questionário |
|--|---------------------------------|
| Atratividade na vista do comprador – (AO) | Questões finais aos compradores |
| Atratividade financeira – (F) | Questão 4 - 7 |
| Compromisso – (C) | Questão 8 - 10 |
| Elemento inovação - (I) | Questão 11 e 12 |
| Confiança – (J) | Questão 13 - 15 |
| Troca de conhecimento/informação – (T) | Questão 16 - 18 |
| Atratividade na vista do fornecedor – (AF) | Questão 19 - 21 |
| Função networking – (N) | Questão 22 e 23 |
| Estatuto de cliente preferencial – (ECP) | Questão 24 - 27 |

A formulação do inquérito por questionário teve também um raciocínio lógico, com o intuito de o inquirido praticar respostas válidas. Posto isto, realizaram-se primeiro as habituais questões de validação e identificação dos fornecedores, seguido do tópico que em teoria seria mais tangível, como era o caso da atratividade financeira. As próximas perguntas foram elaboradas através da experiência pessoal obtida até então, bem como a sensibilidade ativa perante as temáticas mais neutras como o caso do compromisso, inovação e confiança. A partir deste ponto o fornecedor já poderá ter uma perceção do intuito do inquérito, por isso é-lhe pedido que avalie a atratividade do comprador, seguido da função networking para futura introspeção. Com o propósito de obter possíveis melhorias através do questionário, são apresentadas as questões mais práticas e que colocam o fornecedor num prisma de reflexão futura sobre como a OLI irá influenciar a sua estratégia ou posicionamento.

Por último, realizaram-se as questões aos compradores, sem ainda saberem as respostas dadas pelos fornecedores de forma a não influenciar a avaliação pretendida.

4.3.3 Controlo das Variáveis

Nesta pesquisa, algumas variáveis de controlo serão utilizadas para medir a influência de algumas variáveis comuns que possam afetar as relações de compras. Caso exista alguma influência significativa no controlo das variáveis na regressão poderá perturbar os resultados.

- **Turnover**

A faturação num relacionamento específico como é neste caso, pode ter uma grande influência. Este valor é calculado a partir de dados do sistema de compras, e é obtido o valor relativo através da divisão entre o valor adquirido pelo valor total adquirido entre 1 de Janeiro de 2016 e 1 de Janeiro de 2018. Isto vai evitar que informações confidenciais que sejam de carácter competitivo sejam divulgadas.

- **Tamanho empresas**

As empresas, em estudo, serão classificadas de acordo com a classificação da EU de empresas de PME, tabela 8. Para reunir estes dados, o questionário irá interrogar os compradores acerca do número de funcionários atuais e a faturação correspondente.

Tabela 8 – Carteira de identidade dos fornecedores

| Categoria | Empregados | Faturação |
|-----------|------------|-------------------------------|
| Grande | ≥ 250 | $> \text{€ } 50 \text{ m}$ |
| Média | < 250 | $\leq \text{€ } 50 \text{ m}$ |
| Pequena | < 50 | $\leq \text{€ } 10 \text{ m}$ |
| Micro | < 10 | $\leq \text{€ } 10 \text{ m}$ |

4.3.4 Análise dos dados

Os dados coletados através do questionário on-line foram então analisados com a ajuda do *software* IBM SPSS Statistics versão 24. Essas estatísticas inferenciais vão providenciar algumas conclusões sobre a população completa e não apenas para o relacionamento em teste entre o comprador e os seus fornecedores. Primeiramente, os dados de todos os itens e construções serão apresentados, juntamente com as estatísticas descritivas. De forma a verificar a validade das construções das variáveis, vai-se proceder ao teste dos itens de forma individual.

5. Análise aos Resultados

5.1 Caracterização da amostra

Durante o período mensal no qual o questionário esteve aberto, foram recebidas 88 respostas por parte dos fornecedores, sendo que 53 foram respetivos a fornecedores nacionais e 35 respeitantes a fornecedores internacionais. Após o escrutínio das respostas, foram validadas 82 respostas completas, com uma percentagem de resposta a rondar os quarenta e três por cento. Um estudo realizado por (Deutskens, Ruyter, Wetzels, & Osterveld, 2004) afirma que uma taxa de resposta superior a vinte e cinco por cento para um questionário *online* neste campo já é considerado como um resultado satisfatório.

Tabela 9 – Representação da Amostra

| | | Frequência | Percentagem |
|-------------------------------|-------------|------------------------|------------------|
| Questionários enviados | | 192 unid. | |
| Respostas | | 88 fornecedores | 46% |
| | Completas | 82 fornecedores | 43% |
| | Incompletas | 3 fornecedores | 1% |
| | Em branco | 1 fornecedor | Aprox. 0% |

De acordo com as respostas obtidas por parte dos fornecedores inquiridos, a distribuição relativa ao tamanho de empresas dentro do conjunto de dados está algo desequilibrada, atribuindo uma maior participação a fornecedores no quadrante de média dimensão, seguido de uma participação quase equitativa entre pequenas e micro empresas, e um nicho de menor dimensão respeitante às já consideradas grandes organizações. Esta distribuição é baseada no número de empregados nas diferentes empresas. Já no que diz respeito ao volume de negócios, a distribuição é quase idêntica, ressalvando que alguns entrevistados não quiseram revelar os valores de *turnover* da sua empresa.

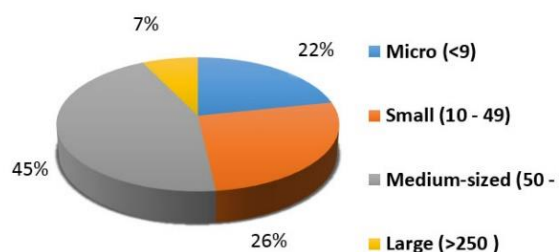


Figura 14 – Tamanho das empresas

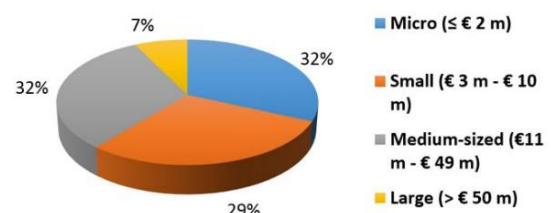


Figura 15 – Faturação das empresas

5.2 Confiabilidade dos dados

Uma análise fatorial exploratória foi usada para encontrar fatores relacionados no conjunto de dados dos fornecedores, dado tratar-se de uma estrutura tácita de um conjunto relativamente grande de variáveis. Esta análise foi feita para garantir a consistência nas variáveis subjacentes para a obtenção de construções válidas. A análise foi então realizada em 27 questões, numa escala de Likert de 1 a 5, apuradas no questionário realizado aos fornecedores.

A consistência interna é geralmente medida através do **Alfa de Cronbach**. Ela mede se os diversos itens que se propõe a medir o mesmo constructo geral produzem resultados semelhantes. Geralmente são aceites valores entre 0.6 e 0.7, sendo que acima de 0.8 apresentam uma ótima fiabilidade. Caso ultrapasse o valor de 0.95 poderão gerar-se itens redundantes. Ao desenhar um instrumento fiável, o objetivo é que os resultados tenham uma boa consistência interna, contribuindo com informação inédita.

Para testar a confiabilidade dos dados recorreu-se então aos testes de:

- Kaiser-Meyer-Olkin

Esta é uma estatística que indica a proporção de variação nas suas variáveis que podem ser causadas por fatores dissimulados. Valores altos (próximos de 1.0) geralmente indicam que uma análise fatorial pode ser útil com os dados recolhidos, enquanto valores menores que 0.5 não serão provavelmente úteis para análise.

- Barlett

Esta medida de adequação testa a hipótese de a matriz de correlação ser uma matriz identidade, indicando assim que as suas variáveis não estariam relacionadas, e portanto, inadequadas para a deteção de uma estrutura. Valores pequenos (inferiores a 0.05) do nível de significância indicam que a análise fatorial poderá ser útil com os dados observados. Assim, encontramos a extração do SPSS como mostra o Anexo 3.

Dado que o constructo C apresenta um nível de alfa de Cronbach inferior ao desejado, foi necessário verificar as comunalidades, ou seja, quantidades das variâncias (correlações) de cada variável explicada pelos fatores. Quanto maior for a comunalidade, maior será o poder de explicação daquela variável pelo fator. Aqui, é desejável que as comunalidades sejam superiores a 0.5. O SPSS mostra-nos também a percentagem de variância explicada, que deverá ser analisada em conjunto. A comunalidade é a proporção de

variação comum presente numa variável, e de uma forma geral, a percentagem de variável explicada aceite tem de ultrapassar os 60%.

Ao removermos a questão C3, o valor da comunalidade apresenta melhorias favoráveis, bem como a sua variância explicada. Podemos observar que C2, também apresentava índices baixos, no entanto não foi eliminado de forma a que o constructo não apresente apenas 1 variável. No entanto, de ressaltar que com a eliminação da variável C3, o valor de C2 já apresenta um nível de comunalidade aceitável.

Foram assim eliminados os itens AO1 e C3 para este estudo e obtida a seguinte tabela de análise fatorial.

Tabela 10 – Fatores exploratórios

| | | Pesos Factor 1 | Variância explicada (%) |
|---|------|---------------------------|--------------------------------|
| Atratividade Financeira | F1 | 0,916 | 75,322 |
| | F2 | 0,884 | |
| | F3 | 0,812 | |
| | F4 | 0,856 | |
| Compromisso | C1 | 0,846 | 71,500 |
| | C2 | 0,846 | |
| Inovação | I1 | 0,960 | 92,155 |
| | I2 | 0,960 | |
| Confiança | J1 | 0,854 | 70,200 |
| | J2 | 0,867 | |
| | J3 | 0,790 | |
| Troca de Informação | T1 | 0,773 | 66,991 |
| | T2 | 0,828 | |
| | T3 | 0,852 | |
| Atratividade da OLI | AO2 | 0,900 | 80,979 |
| | AO3 | 0,900 | |
| Network | N1 | 0,905 | 81,939 |
| | N2 | 0,905 | |
| Estatuto de Cliente Preferencial | ECP1 | 0,798 | 78,482 |
| | ECP2 | 0,925 | |
| | ECP3 | 0,933 | |
| | ECP4 | 0,882 | |
| Atratividade do fornecedor | AF1 | 0,881 | 82,404 |
| | AF2 | 0,928 | |
| | AF3 | 0,913 | |

Aqui, conseguimos também perceber qual a relevância das questões criadas para o questionário relativamente aos constructos obtidos, destacando assim a boa *performance*

da avaliação realizada ao tema da Inovação, Atratividade do fornecedor e o Network obtido.

5.3 Estatísticas descritivas

A próxima tabela mostra a média, desvio-padrão e o alfa de Cronbach respectivo. Ressalva-se, no entanto, que estes dados não contam com os itens removidos anteriormente, não fazendo parte dos novos constructos.

Tabela 11 – Exposição das Estatísticas descritiva

| Item | Média | Desvio-padrão | Alfa de Cronbach |
|----------------------------------|-------|---------------|------------------|
| Atratividade financeira | 2.247 | 0.987 | 0.888 |
| Compromisso | 4.681 | 1.016 | 0.601 |
| Inovação | 3.846 | 1.009 | 0.915 |
| Confiança | 4.341 | 0.966 | 0.784 |
| Troca de informação | 4.161 | 1.053 | 0.740 |
| Atratividade da OLI | 2.982 | 0.999 | 0.765 |
| Network | 3.106 | 1.016 | 0.775 |
| Estatuto de cliente preferencial | 3.569 | 1.040 | 0.908 |
| Atratividade fornecedor | 2.715 | 1.038 | 0.892 |

5.4 Atratividade assimétrica

Uma das pressuposições desta pesquisa é que a atratividade do comprador é relativamente superior à atratividade demonstrada pelo fornecedor. Cada entrevistado foi por isso questionado sobre a atratividade relativa a cada uma das partes. Na figura 16, a frequência das pontuações obtidas de ambas as construções da atratividade é mostrada num histograma.

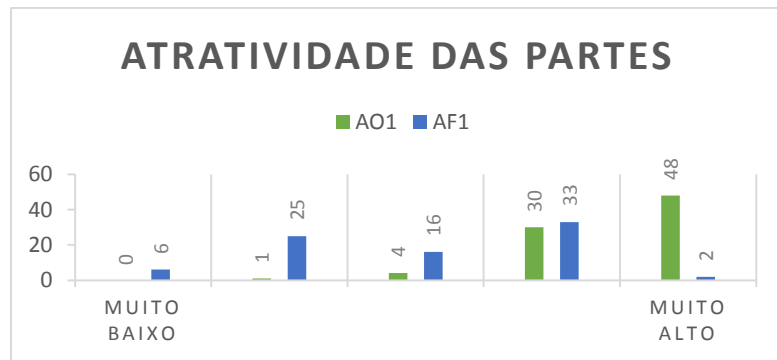


Figura 16 – Balanço da atratividade na relação comprador/fornecedor

Para averiguar esta pressuposição, foi conduzido um teste t de amostras pareadas, de forma a comparar a atratividade do fornecedor no comprador e a atratividade do comprador no fornecedor, nascendo assim uma nova variável.

Para evitar valores negativos, foi construída uma fórmula para calcular a atratividade assimétrica:

$$\text{Atratividade Assimétrica} = 5 + AF - AO$$

Tabela 12 – Estatística descritiva da variável nova: Atratividade assimétrica

| Constructo | Média | Desvio-padrão |
|--|-------------|---------------|
| Atratividade do fornecedor (AF) | 2.715 | 1.038 |
| Atratividade do comprador (AO) | 2.982 | 0.999 |
| Atratividade assimétrica (NOVA) | 3.56 | 2.09 |

Caso o valor rondasse o valor de 5, iria representar uma atratividade balanceada, no entanto, o valor de 3.56 indica que existe realmente uma assimetria, sendo neste caso favorável ao comprador.

5.5 Análise das Correlações

Através de análises bivariadas dos itens, conseguimos avaliar as correlações lineares entre duas variáveis. A correlação é uma medida da direção e força da relação entre essas variáveis. O coeficiente de correlação de Pearson fornece-nos uma indicação de correlações lineares entre essas variáveis. O resultado extraído encontra-se na tabela abaixo representada:

5.5.1 Atratividade assimétrica com Estatuto de Cliente Preferencial

Nesta relação, tudo indicava que poderia existir uma relação negativa linear moderada relativamente a atratividade assimétrica e o estatuto de cliente preferencial como constructo independente e foi o que se verificou através da análise de correlações (p-value = 0,034), comprovando a nossa hipótese 1, de que uma atratividade assimétrica alta favorecia negativamente o estatuto de cliente preferencial.

Tabela 13 –Correlações descritivas

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---|
| 1. Atratividade Financeira | 1 | | | | | | | |
| 2. Compromisso | ,322** 0,003 | 1 | | | | | | |
| 3. Inovação | ,498** 0 | ,462** 0 | 1 | | | | | |
| 4. Confiança | ,409** 0 | ,639** 0 | ,614** 0 | 1 | | | | |
| 5. Troca de Informação | ,393** 0 | ,549** 0 | ,557** 0 | ,621** 0 | 1 | | | |
| 6. Network | ,419** 0 | 0,207 0,065 | ,444** 0 | 0,163 0,152 | ,377** 0,001 | 1 0 | | |
| 7. Estatuto cliente preferencial | ,099** 0,388 | ,333** 0,003 | ,438** 0 | ,312** 0,005 | ,517** 0 | ,509** 0 | 1 0 | |
| 8. Atratividade Assimétrica (NOVA) | -0,160 0,159 | -0,158 0,153 | -0,135 0,230 | -0,049 0,663 | -0,182 0,100 | -0,231* 0,039 | -0,106 0,034 | 1 |
| * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades) | | | | | | | | |
| ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades) | | | | | | | | |

5.5.2 Outras correlações

As variáveis “Troca de Informação” e “Network” têm uma relação moderada linear positiva com o estatuto de cliente preferencial, enquanto as variáveis “Atratividade financeira”, “Compromisso” e “Inovação” apresentam também uma relação linear, mas mais fraca para com a variável dependente. Relativamente à variável “Confiança”, a significância não se encontra abaixo dos valores de 0.05, logo não poderemos tirar conclusões válidas como um constructo isolado.

5.6 Análise das Regressões

5.6.1 Regressão Linear Simples

Através da regressão linear conseguiu-se testar as hipóteses, de forma a compreender se o modelo apresentado poderia ser aceite. Os valores encontram-se no anexo 6, e conseguiu-se identificar que os fatores **Inovação** ($r=0,44$, $p\text{-value}=0,00$), **Network** ($r=0,51$, $p\text{-value} = 0,00$), **Troca de Informação** ($r=0,52$, $p\text{-value}=0,00$) e **Compromisso** ($r=0,43$, $p\text{-value}=0,003$) são aqueles que mais influenciam o Estatuto de Cliente Preferencial, enquanto os restantes não apresentam valores significativos.

5.6.2 Regressão Linear Múltipla

Posto isto, uma regressão múltipla foi realizada para verificar se as variáveis previam o estatuto de cliente preferencial.

- Multicolinearidade

Este fenómeno é um problema estatístico que pode ocorrer numa regressão linear múltipla quando duas ou mais variáveis independentes são correlacionadas. Poderá causar dificuldades ao indicar o valor preditivo nas análises às variáveis individuais. Teremos por isso de testar todas as nossas variáveis independentes, excluindo o Estatuto de Cliente preferencial (Anexo 5). Após testar esse conjunto de dados (Anexo 5), não houve indicação de existência de multicolinearidade. A pontuação mais alta deu-se para a variável da Confiança (Tolerância = 0,318; VIF = 3,145), bem abaixo do valor 5.

- Homogeneidade

Após analisados os dados, de forma a obtermos uma regressão confiável, obteve-se o histograma dos resíduos padronizados que indicou que os dados estavam aproximadamente distribuídos normalmente, assim como o gráfico p-plot normal, que mostra pontos próximos da linha.

Conseguimos, através disto, concluir que existe homogeneidade de variância, como exemplificado nas figuras:

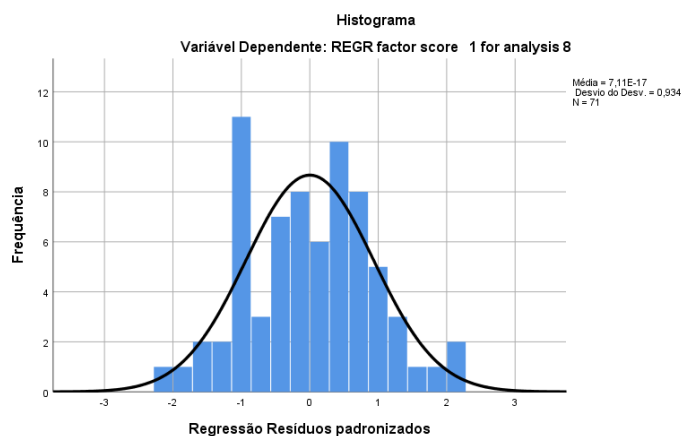


Figura 17 - Histograma

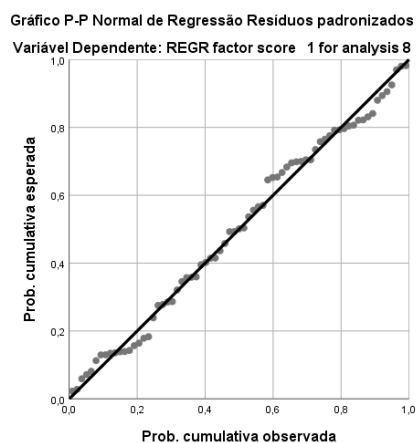


Figura 18 – P-plot standard residuals

A regressão múltipla realizada com todas as variáveis resulta assim no nosso modelo final, como constatado na tabela seguinte:

Tabela 14 – Regressão Linear Múltipla

| Variável | Beta | t | Sig. |
|--------------------------|--------|--------|-------|
| Atratividade assimétrica | 0,055 | 0,329 | 0,743 |
| Atratividade Financeira | 0,068 | 0,555 | ,581 |
| Compromisso | 0,096 | 0,701 | ,486 |
| Inovação | 0,072 | 0,501 | ,618 |
| Confiança | -0,112 | -0,657 | ,514 |
| Troca de Informação | 0,302 | 2,131 | ,037 |
| Network | 0,227 | 1,761 | ,083 |
| | | | |
| R quadrado | | ,436 | |
| R quadrado ajustado | | ,353 | |
| Z | | 5,237 | ,000 |

Após esta análise, apenas a variável Confiança não apresenta dados condutivos ao modelo.

5.6.3 Discussão

O Estatuto de cliente preferencial é uma área em desenvolvimento no que diz respeito à pesquisa científica e provém de uma nova tendência das organizações em implementar a redução da cadeia de fornecedores nos seus índices de produtividade. Isto implica que as variáveis aqui selecionadas não estão ainda estabelecidas na literatura da função compras. Nesta pesquisa conseguiu-se identificar que existem correlações significativas das variáveis Confiança (C), Troca de Informação (T), Inovação (I) e Network (N) com a ascensão a esse estatuto por parte das empresas compradoras.

O conceito básico do modelo é que as variáveis independentes, incluindo a pressuposição efetuada da **atratividade assimétrica**, iriam ter influência direta na variável dependente, no entanto nem todas mostraram ter uma influência significativa.

Neste estudo, a regressão linear foi incapaz de demonstrar que a **atratividade financeira** tinha um cariz importante neste estabelecimento de relação, talvez pela dimensão dos fornecedores que se submeteram ao inquérito realizado, daí a atratividade do comprador apresentar valores superiores à atratividade dos fornecedores. Apesar disto, existe bastante relevância na literatura sobre este, ser um dos elementos cruciais na relação entre comprador e fornecedor como demonstrado anteriormente.

Outro fator interessante foi a **Confiança** não ter apresentado resultados maioritariamente indicativos. Possivelmente devido ao risco da maioria dos fornecedores desta pesquisa apresentarem limitações futuras para a relação, este foi um fator “estanho” à investigação, contrastando por exemplo com o elemento **Compromisso**. Aqui, foi demonstrado que este é um fator importantíssimo para os fornecedores, principalmente a nível internacional. Alguns investigadores encontraram evidências que este elemento influenciava outros elementos como a Confiança e a Atratividade Financeira, daí também se possa explicar a fraca influência destes na pesquisa.

Finalmente, a **Troca de Informação** e **Network**, elementos que acabam por se complementar um ao outro, mostraram que são relevantes na busca pelo estado de cliente preferencial. Através destes elementos, os fornecedores procuram meios novos de aprendizagem, disseminação de informação e lá está, **Inovação**, o último fator significativo desta pesquisa, que tal como a literatura apresentada referia, tem ganho cada vez mais relevância no campo da gestão da cadeia de abastecimento, não descurando obviamente a relação próxima e cada vez mais personalizada entre os compradores e os fornecedores.

6. Conclusões

6.1. Reflexão final sobre a investigação

Este estudo pretende destacar a relevância que um estatuto de cliente preferencial de um comprador lhe garante nas futuras relações a manter com os seus fornecedores. Em primeiro lugar convém destacar a boa prestação que a standardização de processos reflete num departamento de compras, inclusive com a incorporação de um modelo de pedido de cotação específico. Este modelo permitiu armazenar dados, construir uma base de dados fiável e melhorar a negociação e o poder de persuasão dos compradores para com os fornecedores. Com as análises realizadas, verificou-se que as variáveis, Troca de Informação, Network, Compromisso e Inovação influenciam significativamente o estatuto apresentado. Além destas, a literatura também sugere uma relação significativa para a atratividade financeira e confiança, no entanto, com base nos resultados, este estudo não pode concluir que essas sejam proposições válidas. Para esses fatores, não existiu influência significativa para a empresa compradora, no entanto é claro que, tal como todas as outras, esta investigação terá também as suas limitações, as quais discutiremos nesta secção.

Na relação entre comprador e fornecedor, existe claramente uma atratividade que é importante na criação de valor no estabelecimento contínuo da relação entre ambos. Nesta investigação colocou-se a questão se uma atratividade assimétrica relevante iria influenciar ou não a busca pelo estatuto de cliente preferencial. Como demonstrado pela literatura apresentada, os compradores nem sempre são o elemento dominante na relação com os fornecedores. Isto influencia como se deve estabelecer a relação entre eles, sendo que esta é uma relação dinâmica e que se poderá alterar durante o tempo. Esta é uma manifestação normal em relações comerciais e é necessário para os compradores que não descurem a avaliação e constante posicionamento no que diz respeito à atratividade apresentada.

Relação assimétrica é uma área de pesquisa relativamente nova, que ainda não foi bem definida em termos de definição de critérios, e por isso, pesquisas adicionais são necessárias para finalizar os conceitos e construções geralmente aceites. A tudo isto, podemos ainda afirmar que o conceito de "atratividade" pode ser muito genérico e confuso quando avaliado com outros constructos.

Este foi um estudo realizado na cadeia de abastecimento de uma empresa ligada à indústria química, e que tem devido a isso, a sua limitação no que diz respeito à gama de fornecedores que foram consultados. Outra limitação que poderá estar presente é o pensamento de repercussão nas respostas negativas que os fornecedores poderão não

ter dado, pois poderiam ser prejudicados numa futura análise, bem como as limitações de respostas por parte do inquérito apresentado. Isto implica que este estudo não pode ser generalizado para a população, e poderá ser algo limitado para algumas indústrias e empresas em particular.

6.2. Desenvolvimentos futuros

O conceito de atratividade aparece aqui representado como um valioso complemento para a literatura de relacionamento entre compradores e fornecedores. A atratividade pode ajudar os investigadores a entender como é que esta relação começa, perdura e se desenvolve durante o ato de aquisição de materiais. Os compradores considerados atrativos devem ser, por isso, mais capazes de mobilizar recursos que os fornecedores adotem, levando à criação de valor agregado na sua ligação.

Este é um conceito-chave na literatura social de psicologia nas relações e que deve ser adotado pela vasta gama de investigadores da função compras, bem como de todos os elementos que influenciam o estatuto de cliente preferencial por parte de um cliente.

Esta dissertação contribuiu para a literatura da função compras, bem como de toda a gestão da cadeia de abastecimento, no entanto, devemos estar sempre conscientes que é sempre possível refletir e sugerir pesquisas adicionais.

Posto isto, a utilização deste questionário em bases de fornecimento de outras empresas e mercados seria algo benéfico para testar e a fim de confirmar e generalizar se os resultados também seriam válidos. O próprio modelo concetual merece pesquisas adicionais, de forma a esclarecer as variáveis que realmente influenciam o estatuto de cliente preferencial.

Esta é uma investigação que tem potencial para ser alargada a várias áreas, não só pelo carácter exploratório em aberto que revela, bem como o nível de procura e crescimento interesse que a área de compras começa a desenvolver por esta temática, devendo não só centrar-se na obtenção de um estatuto de cliente preferencial, mas também na criação de ligações e moderadores entre a relação de comprador e fornecedor de forma a otimizar a gestão dos mesmos e assim conseguir melhorar as práticas estabelecidas na aquisição de materiais.

Referências Bibliográficas

- Baxter, R. (2012). How can business buyers attract sellers' resources?: Empirical evidence for preferred customer treatment from suppliers. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1249–1258.
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2012.10.009>
- Benton, W. C., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2004.09.002>
- Biong, H. (1993). Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade. *European Journal of Marketing*, 27(7), 21–38.
<https://doi.org/10.1108/03090569310040334>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). PRODUCT DEVELOPMENT: PAST RESEARCH, PRESENT FINDINGS, AND FUTURE DIRECTIONS. *Academy of Management Review*, 20(2), 343–378.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312922>
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2–3), 141–155.
<https://doi.org/10.1016/J.PURSUP.2005.10.004>
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163–180. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2010.12.008>
- Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1996). Is Purchasing Really Strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32, 20–28.
<https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1996.tb00216.x>
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2003.12.007>
- Christiansen, P. E., & Maltz, A. (2002). Becoming an Interesting Customer: Procurement Strategies for Buyers without Leverage. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 5(2), 177–195.
<https://doi.org/10.1080/13675560210148678>

- Christopher, M., & Towill, D. R. (2002). Developing Market Specific Supply Chain Strategies. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574090210806324>
- Corsten, D., & Felde, J. (2005). Exploring the performance effects of key-supplier collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(6), 445–461. <https://doi.org/10.1108/09600030510611666>
- Cox, A. (1996). Relational competence and strategic procurement management: Towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2(1), 57–70. [https://doi.org/10.1016/0969-7012\(95\)00019-4](https://doi.org/10.1016/0969-7012(95)00019-4)
- Das, A., & Narasimhan, R. (2000). Purchasing Competence and Its Relationship with Manufacturing Performance. *The Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 17–28. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2000.tb00074.x>
- Deutskens, E., Ruyter, K. De, Wetzels, M., & Osterveld, P. (2004). Response Rate and Response Quality of Internet-Based Surveys: An Experimental Study. *Marketing Letters*, 15(1), 21–36. Retrieved from <http://sci-hub.tw/10.2307/40216512>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11. <https://doi.org/10.2307/1251126>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Ellegaard, C., & Ritter, T. (2007). Attractiveness in Business Markets: Conceptualization and Propositions. Retrieved from

- <https://www.impgroup.org/uploads/papers/5847.pdf>
- Elliott-Shircore, T. I., & Steele, P. T. (1985). *Procurement positioning overview. Purchasing and Supply Management*.
- Ellis, S. C., Henke, J. W., & Kull, T. J. (2012). The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1259–1269.
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2012.10.010>
- Essig, M., & Amann, M. (2009). Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(2), 103–113. <https://doi.org/10.1016/J.PURSUP.2009.01.001>
- Fiocca, R. (1982). Account portfolio analysis for strategy development. *Industrial Marketing Management*, 11(1), 53–62. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(82\)90034-7](https://doi.org/10.1016/0019-8501(82)90034-7)
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6. <https://doi.org/10.2307/1252129>
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7. <https://doi.org/10.2307/1251898>
- Galt, J. D. A., & Dale, B. G. (1991). Supplier Development: A British Case Study. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(1), 16–22. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1991.tb00524.x>
- Gelderman, C. J., van Weele, A. J., Leenders, M., & Johnson, F. (2000). New perspectives on Kraljic's purchasing portfolio approach. *Conference; 9th International IPSERA Conference and the Third Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management*. Retrieved from <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:pure.tue.nl:publications%2F84ab1efc-aeaa-49a0-9936-0ed1824028bf>
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a

- Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32–69. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.32>
- Hald, K. S., Cordon, C., & Vollmann, T. E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 960–970. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2008.04.015>
- Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships. *Strategic Management Journal*. Wiley. <https://doi.org/10.2307/3094165>
- Hüttinger, L., & Veldman, J. (2012). The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1194–1205. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2012.10.004>
- Ishikawa, K., 石川馨, & Asian Productivity Organization. (1986). *Guide to quality control*. Asian Productivity Organization.
- Johnson, P. F., & Leenders, M. R. (2006). A longitudinal study of supply organizational change. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(6), 332–342. <https://doi.org/10.1016/J.PURSUP.2007.01.007>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. Retrieved from http://co-buy.sakura.ne.jp/materials/20110129_kanto_no30.pdf
- Krishnan, V., & Ulrich, K. T. (2001). Product Development Decisions: A Review of the Literature. *Management Science*, 47(1), 1–21. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.1.1.10668>
- Lascelles, D. M., & Dale, B. G. (1989). The Buyer-Supplier Relationship in Total Quality Management. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(2), 10–19. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1989.tb00477.x>
- LaTour, S. A., & Peat, N. C. (1979). Conceptual and Methodological Issues in Consumer Satisfaction Research. *ACR North American Advances*, NA-06. Retrieved from <http://acrwebsite.org/volumes/9591/volumes/v06/NA-06>
- Leenders, M. R., & Blenkhorn, D. L. (1988). *Reverse marketing: the new buyer-supplier relationship*. Free Press. Retrieved from

- [https://books.google.pt/books/about/Reverse_Marketing.html?id=vwbtAAAA
MAAJ&redir_esc=y](https://books.google.pt/books/about/Reverse_Marketing.html?id=vwbtAAAA
MAAJ&redir_esc=y)
- Lingenfelder, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Electronic B2B Marketplaces: Impact on B2B Transactions and Relationships? Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/228369653>
- Lodhi, A., Koppen, V., & Saake, G. (2011). Business Process Modeling: Active Research Areas and Challenges. *Citeseer*, 38. Retrieved from http://www.veit-koeppen.de/pub/frei/LKS11_TRa.pdf
- Meyer, A., & Dornach, F. (1998). Nutzungspotentiale des Deutschen Kundenbarometers für das Dienstleistungsmanagement. In *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (pp. 287–306). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-96503-5_13
- Moen, R., & Norman, C. (2006). Evolution of the PDCA Cycle. Retrieved from http://www.uoc.cw/financesite/images/stories/NA01_Moen_Norman_fullpaper.pdf
- Mogre, R., Lindgreen, A., & Hingley, M. (2017). Tracing the evolution of purchasing research: future trends and directions for purchasing practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 251–257. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2016-0004>
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., Patterson, J. L., Brazil, A., Korea, J., & Singapore, M. (2009). PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Fourth Edition Purchasing and Supply Chain Management, 4e. Retrieved from www.ichapters.com
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553–577. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01354.x>
- Moody, P. E. (1992). Customer supplier integration: why being an excellent customer counts.
- Mortensen, M., & Arlbjørn, J. (2012). Inter-organisational supplier development: the case of customer attractiveness and strategic fit. *Supply Chain*

- Management: An International Journal*, 17(2), 152–171.
<https://doi.org/10.1108/13598541211212898>
- Nagati, H., & Rebolledo, C. (2013). Supplier development efforts: The suppliers' point of view. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 180–188.
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2012.12.006>
- Nollet, J., Rebolledo, C., & Popel, V. (2012). Becoming a preferred customer one step at a time. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1186–1193.
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2012.10.003>
- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214.
<https://doi.org/10.2307/1924589>
- Pulles, N. J., Schiele, H., Veldman, J., & Hüttinger, L. (2016). The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer. *Industrial Marketing Management*, 54, 129–140.
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2015.06.004>
- Purchase, S., Butler, B., University BellaButler, C., & Paul Alexander, C. (2011). Becoming Customer of Choice in the Healthcare Supply Chain. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/268063980>
- Ramsay, J., & Wagner, B. A. (2009). Organisational Supplying Behaviour: Understanding supplier needs, wants and preferences. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(2), 127–138.
<https://doi.org/10.1016/J.PURSUP.2009.02.001>
- Reinecke, N., Spiller, P., & Ungerman, D. (2007). The talent factor in purchasing. *The Mckinsey Quarterly*, 1, 6,7,8,9. Retrieved from <https://www.ualberta.ca/business/-/media/business/centres/cibs/documents/publications/thetalentfactorinpurchasing.pdf>
- Roseira, C., Brito, C., & Ford, D. (2013). Network pictures and supplier management: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 234–247. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2012.08.006>
- Schiele, H., Calvi, R., & Gibbert, M. (2012). Customer attractiveness, supplier

- satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1178–1185. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.002>
- Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(2), 53–67. <https://doi.org/10.1108/13598549810215379>
- Spence, M. (1976). Product Selection, Fixed Costs, and Monopolistic Competition. *The Review of Economic Studies*, 43(2), 217. <https://doi.org/10.2307/2297319>
- Squire, B., Cousins, P. D., & Brown, S. (2009). Cooperation and Knowledge Transfer within Buyer–Supplier Relationships: The Moderating Properties of Trust, Relationship Duration and Supplier Performance*. *British Journal of Management*, 20(4), 461–477. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.2008.00595.X>
- Steele, P., & Court, B. H. (1996). *Profitable purchasing strategies : a manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing*. McGraw-Hill Book Co. Retrieved from https://books.google.pt/books/about/Profitable_Purchasing_Strategies.html?id=DRndAAAACAAJ&redir_esc=y
- Steinle, C., & Schiele, H. (2008). Limits to global sourcing?: Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/J.PURSUP.2008.01.001>
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16–35. <https://doi.org/10.1177/009207030102900102>
- Tang, O., & Nurmaya Musa, S. (2011). Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 133(1), 25–34. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2010.06.013>

- Tanskanen, K., & Aminoff, A. (2015). Buyer and supplier attractiveness in a strategic relationship — A dyadic multiple-case study. *Industrial Marketing Management*, 50, 128–141.
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2015.04.011>
- Úbeda, R., Alsua, C., & Carrasco, N. (2015). Purchasing models and organizational performance: A study of key strategic tools. *Journal of Business Research*, 68(2). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.026>
- Van Weele, A. (2010). Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. *Distribution*, 418. Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ZQr8T0tmH88C&pgis=1>
- Viitaharju, L., & Lähdesmäki, M. (2012). Antecedents of trust in asymmetrical business relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(5), 567–587.
<https://doi.org/10.1108/02634501211251061>
- Walter, A., & Ritter, T. (2003). The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 353–365.
<https://doi.org/10.1108/08858620310480250>
- website OLI. (2018). Retrieved January 4, 2018, from <https://www.oli-world.com/pt/>
- Williamson, P. J. (1991). Supplier strategy and customer responsiveness: Managing the links. *Business Strategy Review*, 2(2), 75–90.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1991.tb00153.x>
- Yang, C., Lin, R., Krumwiede, D., Stickel, E., & Sheu, C. (2013). Efficacy of purchasing activities and strategic involvement: an international comparison. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(1), 49–68.
<https://doi.org/10.1108/01443571311288048>

Anexo 1 - Questionário realizado aos compradores

Todas as perguntas seguiam uma escala 5 de Likert com o seguinte formato:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Muito baixo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito alto |

Atratividade dos fornecedores

AF1: Este fornecedor é atrativo?

AF2: Este fornecedor seria difícil de atrair?

AF3: Este fornecedor seria caro de substituir?

Anexo 2 – Questionário enviado aos fornecedores

Informação da empresa

Qual é o número de empregados da sua companhia (FTE)?

- Micro (<9)
- Small (10-49)
- Medium-sized (50-249)
- Large (>250)

Qual é a faturação da sua empresa?

- Micro (\leq € 2 m)
- Small (€ 3 m - € 10 m)
- Medium-sized (€11 m - € 49 m)
- Large (> € 50 m)

Todas as perguntas seguiam uma escala 5 de Likert com o seguinte formato:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Muito baixo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito alto |

Atratividade financeira como cliente

F1: A receita de vendas que a OLI fornece à sua empresa?

F2: O lucro obtido dos negócios da sua organização com a OLI?

F3: O retorno do seu investimento dos negócios da sua organização com a OLI?

F4: O tamanho dos negócios da OLI com a sua empresa, relativamente ao seu negócio total?

Compromisso

C1: A sua organização vê o relacionamento com a OLI como uma aliança a longo prazo?

C2: A sua organização está comprometida com a preservação de um bom relacionamento com a OLI?

C3: A sua organização vê a OLI como um parceiro?

Inovação

I1: A OLI está disposta a compartilhar informações tecnológicas importantes?

I2: A OLI é capaz de suportar processos colaborativos no desenvolvimento dos produtos?

Confiança

J1: Ambas as partes interessam-me pelos lucros de ambos?

J2: OLI tem alta integridade?

J3: Ambas as partes estão dispostas a fazer adaptações mútuas?

Troca de informação

T1: A OLI costuma fornecer informação, caso a outra parte a solicite?

T2: A troca de informação com a OLI ocorre com frequência?

T3: Devem ambas as partes fornecer informações prioritárias, caso ajudem a outra parte?

Atratividade da OLI

AO1: A OLI é atrativa como cliente?

AO2: A OLI é difícil de atrair como cliente?

AO3: O sucesso da sua empresa está dependente da OLI?

Network

N1: A sua relação com a OLI dá-lhe acesso a novos mercados?

N2: A rede OLI é valiosa para o seu negócio?

Estatuto de cliente preferencial

(Por favor, considere o relacionamento da sua empresa com a OLI nos próximos 2 anos. Até que ponto espera que o nível de entrega da sua empresa dos recursos a seguir apresentados, esteja no relacionamento, em comparação com os seus outros clientes?)

ECP1: Tempo gasto pelo pessoal

ECP2: Os seus contributos intangíveis, tais como conhecimentos, habilidades, criatividade e relacionamentos

ECP3: Itens físicos, tais como equipamentos e ferramentas alocadas

ECP4: Investimento que a sua empresa coloca no relacionamento

Anexo 3 – Análise fatorial

| | KMO | Barlett | Pesos Factor 1 | Cronbach |
|------|-------|---------|-------------------|----------|
| F1 | 0,727 | 0,000 | 0,916 | 0,888 |
| F2 | | | 0,884 | |
| F3 | | | 0,812 | |
| F4 | | | 0,856 | |
| C1 | 0,581 | 0,000 | 0,834 | 0,598 |
| C2 | | | 0,727 | |
| C3 | | | 0,671 | |
| I1 | 0,500 | 0,000 | 0,960 | 0,915 |
| I2 | | | 0,960 | |
| J1 | 0,688 | 0,000 | 0,854 | 0,784 |
| J2 | | | 0,867 | |
| J3 | | | 0,790 | |
| T1 | 0,676 | 0,000 | 0,773 | 0,740 |
| T2 | | | 0,828 | |
| T3 | | | 0,852 | |
| AO1 | 0,612 | 0,000 | 0,737 | 0,728 |
| AO2 | | | 0,891 | |
| AO3 | | | 0,807 | |
| N1 | 0,500 | 0,000 | 0,905 | 0,775 |
| N2 | | | 0,905 | |
| ECP1 | 0,832 | 0,000 | 0,798 | 0,908 |
| ECP2 | | | 0,925 | |
| ECP3 | | | 0,933 | |
| ECP4 | | | 0,882 | |
| AF1 | 0,734 | 0,000 | 0,881 | 0,892 |
| AF2 | | | 0,928 | |
| AF3 | | | 0,913 | |

Anexo 4 – Análise da confiabilidade

| | Variância explicada (%) | Comunalidades | | Variância explicada (%) | Comunalidades |
|------|-------------------------|---------------|------|-------------------------|---------------|
| F1 | 75,322 | 0,840 | F1 | 75,322 | 0,840 |
| F2 | | 0,781 | F2 | | 0,781 |
| F3 | | 0,659 | F3 | | 0,659 |
| F4 | | 0,733 | F4 | | 0,733 |
| C1 | 55,786 | 0,695 | C1 | 71,500 | 0,715 |
| C2 | | 0,529 | C2 | | 0,715 |
| C3 | | 0,450 | | | |
| I1 | 92,155 | 0,922 | I1 | 92,155 | 0,922 |
| I2 | | 0,922 | I2 | | 0,922 |
| J1 | 70,200 | 0,729 | J1 | 70,200 | 0,729 |
| J2 | | 0,752 | J2 | | 0,752 |
| J3 | | 0,625 | J3 | | 0,625 |
| T1 | 66,991 | 0,598 | T1 | 66,991 | 0,598 |
| T2 | | 0,685 | T2 | | 0,685 |
| T3 | | 0,726 | T3 | | 0,726 |
| AO1 | 66,259 | 0,543 | | 80,979 | |
| AO2 | | 0,794 | AO2 | | 0,810 |
| AO3 | | 0,651 | AO3 | | 0,810 |
| N1 | 81,939 | 0,819 | N1 | 81,939 | 0,819 |
| N2 | | 0,819 | N2 | | 0,819 |
| ECP1 | 78,482 | 0,637 | ECP1 | 78,482 | 0,637 |
| ECP2 | | 0,855 | ECP2 | | 0,855 |
| ECP3 | | 0,870 | ECP3 | | 0,870 |
| ECP4 | | 0,778 | ECP4 | | 0,778 |
| AF1 | 82,404 | 0,776 | AF1 | 82,404 | 0,776 |
| AF2 | | 0,862 | AF2 | | 0,862 |
| AF3 | | 0,834 | AF3 | | 0,834 |

Anexo 5 – Multicolinearidade

| | Tolerância | VIF |
|-------------------------|------------|-------|
| Atratividade Financeira | 0,619 | 1,616 |
| Compromisso | 0,538 | 1,858 |
| Inovação | 0,45 | 2,223 |
| Confiança | 0,318 | 3,145 |
| Troca de Informação | 0,462 | 2,164 |
| Network | 0,48 | 2,083 |
| Atratividade comprador | 0,562 | 1,781 |
| Atratividade fornecedor | 0,851 | 1,175 |

Anexo 6 – Quadros de Regressão Simples

| | | β | t | p-value | | | β | t | p-value |
|------------------|--------------------------|---------|--------|---------|--------------|------------------|---------|--------|---------|
| H1 : Nova | Atratividade assimétrica | -0,106 | -0,941 | 0.034 | H5: J | Confiança | 0,312 | 2,878 | 0,005 |
| | R | | -0.104 | | | R | | 0.31 | |
| | R2 | | 0.011 | | | R2 | | 0,097 | |
| | F | | 0.886 | 0.349 | | F | | 8,28 | 0,005 |
| H2: AF | Atratividade financeira | 0,099 | 0,869 | 0,388 | H6: T | Troca Informação | 0,517 | 5,338 | 0,000 |
| | R | | 0.1 | | | R | | 0.52 | |
| | R2 | | 0,01 | | | R2 | | 0,268 | |
| | F | | 0,755 | 0,388 | | F | | 28,497 | 0,000 |
| H3: I | Inovação | 0,438 | 4,274 | 0,000 | H7: C | Compromisso | 0,433 | 3,118 | 0,003 |
| | R | | 0.44 | | | R | | 0.33 | |
| | R2 | | 0,192 | | | R2 | | 0,111 | |
| | F | | 18,268 | 0,000 | | F | | 9,723 | 0,003 |
| H4: N | Network | 0,509 | 5,121 | 0,000 | | | | | |
| | R | | 0.51 | | | | | | |
| | R2 | | 0,259 | | | | | | |
| | F | | 26,227 | 0,000 | | | | | |